Erklärung zur Veröffentlichung wissenschaftlicher Arbeiten auf dem Dokumentenserver der Hochschulbibliothek (MeiDoks)

Angaben zum Autor (Name, Vorname):
Szameit, Nathalie

Fachbereich: Allgemeine Verwaltung

Studium wird/wurde beendet am: 25.09.2020

Art der wissenschaftlichen Arbeit (z. B. Bachelorarbeit): Bachelorarbeit

Thema der wissenschaftlichen Arbeit:
Marketing im öffentlichen Sektor - Anwendung des Marketing - Mix am Beispiel einer Stadt

Anschrift des Autors:
Pfotenhauerstraße 80
01307 Dresden

Telefonnummer des Autors: 01627794559

E-Mail-Adresse des Autors: nathiszameit@gmx.de

1. Erklärung des Autors

☒ Die wissenschaftliche Arbeit soll **einschließlich aller Dokumentenanhänge** im Einverständnis mit den Regelungen in der Anlage auf dem Dokumentenserver bereitgestellt werden.

☐ Die wissenschaftliche Arbeit soll im Einverständnis mit den Regelungen in der Anlage unter Berücksichtigung des Datenschutzes, zur Wahrung vertraulicher Informationen oder Geheimhaltungsaspekten **ohne** folgende **Dokumentenanhänge** bereitgestellt werden: ……
……...

☐ Die wissenschaftliche Arbeit soll **nicht** auf dem Dokumentenserver bereitgestellt werden.
Begründung: ……
……

Dresden, 25.03.2020

Ort, Datum und Unterschrift des Autors

2. Stellungnahme des Erstgutachters

☐ Die wissenschaftliche Arbeit soll einschließlich aller Dokumentenanhänge auf dem Dokumentenserver bereitgestellt werden.

☐ Die wissenschaftliche Arbeit soll unter Berücksichtigung des Datenschutzes, zur Wahrung vertraulicher Informationen oder Geheimhaltungsaspekten **ohne** folgende **Dokumentenanhänge** eingestellt werden:

……

……

☐ Die wissenschaftliche Arbeit soll **nicht** auf dem Dokumentenserver bereitgestellt werden.

Begründung: ……

……

Festlegung der Schlagworte nach Schlagwortverzeichnis der HSF Meißen (https://www.hsf.sachsen.de/einrichtungen/bibliothek/schlagwortverzeichnis/):

- ……
- ……
- ……

Ort, Datum und Unterschrift des Erstgutachters

3. Stellungnahme des Zweitgutachters

☐ Die wissenschaftliche Arbeit soll **einschließlich aller Dokumentenanhänge** auf dem Dokumentenserver bereitgestellt werden.

☐ Die wissenschaftliche Arbeit soll unter Berücksichtigung des Datenschutzes, zur Wahrung vertraulicher Informationen oder Geheimhaltungsaspekten **ohne** folgende **Dokumentenanhänge** eingestellt werden:

……

……

☐ Die wissenschaftliche Arbeit soll **nicht** auf dem Dokumentenserver bereitgestellt werden.

Begründung: ……

……

Ort, Datum und Unterschrift des Zweitgutachters

Anlage zur Erklärung zur Veröffentlichung wissenschaftlicher Arbeiten

1. Online-Bereitstellung

Hiermit übertrage ich der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen (im Folgenden HSF Meißen), vertreten durch die Hochschulbibliothek, das einfache, zeitlich unbefristete Nutzungsrecht, die oben genannte wissenschaftliche Arbeit auf ihren Servern im Internet zu veröffentlichen und zu archivieren.

Ich übernehme für die von mir eingestellten Inhalte die volle Verantwortung und versichere, dass die von mir erstellte wissenschaftliche Arbeit keine Gewalt verherrlichenden, volksverhetzenden, pornografischen oder andere strafbare Inhalte aufweist, zu Straftaten anleitet oder das Persönlichkeitsrecht Dritter verletzt.

Mit der Anmeldung ist kein rechtlich verbindlicher Anspruch auf die Online-Bereitstellung der wissenschaftlichen Arbeit verbunden. Die HSF Meißen behält sich vor, eine Veröffentlichung von der Erfüllung technischer und inhaltlicher Voraussetzungen abhängig zu machen.

Eine Vergütung erfolgt nicht.

Meine sonstigen Urheberrechte werden nicht eingeschränkt. Ich kann die Arbeit jederzeit zusätzlich ganz oder teilweise veröffentlichen.

2. Rechte Dritter

Ich versichere, dass mit der Veröffentlichung der wissenschaftlichen Arbeit, insbesondere der ggf. im vorliegenden Werk enthaltenen Abbildungen, keine Rechte Dritter verletzt werden.

Ich stelle die HSF Meißen von etwaigen Ansprüchen Dritter frei. Die HSF Meißen ist berechtigt, den Zugriff auf eine wissenschaftliche Arbeit zu sperren, soweit konkrete Anhaltspunkte für eine Verletzung von Rechten Dritter oder Straftaten bestehen. Die HSF Meißen wird den Autor in einem solchen Fall über die Sperrung informieren.

3. Langzeitarchivierung und Transformation in andere Formate

Der HSF Meißen wird das Recht eingeräumt, insbesondere zum Zwecke der Langzeitarchivierung die wissenschaftliche Arbeit in andere Dateiformate zu konvertieren oder anderweitig technisch zu verändern.

4. Haftungsausschluss

Die HSF Meißen übernimmt keine Haftung für den Fall, dass von dritter Seite die Publikation unrechtmäßig heruntergeladen, verändert oder an anderer Stelle ohne Einwilligung des Autors aufgelegt wird.

5. Digitale und gedruckte Form der wissenschaftlichen Arbeit

Der Autor versichert, dass die in digitaler Form bereitgestellte wissenschaftliche Arbeit der in gedruckter Form eingereichten Fassung entspricht, die bei der HSF Meißen zur Bewertung eingereicht wurde.

6. Rücknahme der Einverständniserklärung

Eine Rücknahme dieser Einverständniserklärung ist nur unter Berufung auf § 42 UrhG (Werk entspricht nicht mehr der Überzeugung des Autors) möglich. Die HSF Meißen ist berechtigt, dem Autor den hierdurch entstandenen zusätzlichen Aufwand in Rechnung zu stellen.

Marketing im öffentlichen Sektor

–

Anwendung des Marketing-Mix am Beispiel einer Stadt

B a c h e l o r a r b e i t

an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH),

Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen

zum Erwerb des Hochschulgrades

Bachelor of Laws (LL.B.)

Vorgelegt von

Nathalie, Szameit

aus Dresden

Meißen, 25.03.2020

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis IV
Tabellenverzeichnis IV
Abkürzungsverzeichnis V
Einleitung 1
1 Marketing aus betriebswirtschaftlicher Sicht 2
2 Marketing im kommunalen Kontext 4
2.1 Entwicklung und Legitimation von Marketing im öffentlichen Sektor 4
2.2 Dienstleistungsmarketing 5
3 Stadtmarketing 7
3.1 Citymarketing 8
3.1.1 Elemente des Citymarketing 8
3.1.2 Handlungsfelder des Citymanagement 9
3.2 Standortmarketing 11
3.3 Tourismusmarketing 11
3.4 Eventmarketing 12
3.5 Verwaltungsmarketing 13
4 Stadtmarketingkonzeption 14
4.1 Situationsanalyse 15
4.2 Zieldimensionen 16
4.3 Marketingstrategien 18
4.3.1 Produktpolitik 19
4.3.2 Preispolitik 20
4.3.3 Distributionspolitik 21
4.3.4 Kommunikationspolitik 22
4.3.5 Weitere Marketinginstrumente 23
5 Stadt Spremberg 24
5.1 Historische Entwicklung 25
5.2 Wirtschaftsstruktur 25
5.3 Tourismus 26
6 SWOT-Analyse in Spremberg 28

6.1 Stärken ... 28
6.2 Schwächen ... 30
6.3 Chancen ... 33
6.4 Risiken ... 35
7 Strategieentwicklung ... 37
7.1 Zieldimension ... 37
7.2 Marketingstrategie ... 38
7.2.1 Produktpolitik ... 38
7.2.2 Preispolitik ... 40
7.2.3 Distributionspolitik ... 41
7.2.4 Kommunikationspolitik ... 41
8 Herausforderungen für die Stadt Spremberg ... 43
9 Fazit ... 45
Kernsätze ... VI
Anhangsverzeichnis ... VII
Literaturverzeichnis ... XXIV
Rechtsquellenverzeichnis ... XXIX
Eidesstattliche Versicherung ... XXX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stadtmarketingkonzept 7
Abbildung 2: Marketingkonzeption 14
Abbildung 3: Zieldimensionspyramide 17
Abbildung 4: Marketinginstrumente 19
Abbildung 5: Lage Spremberg und Ortsteile 24
Abbildung 6: Vergleich der Wasserqualität der Spree in Spremberg und im Spreewald 32
Abbildung 7: Flower Tower Bochum und Blumenampel Landau 39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Umweltfaktoren 16
Tabelle 2: standortprägende Unternehmen 26

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
BauNVO	Baunutzungsverordnung
BOS	Berufsorientierte Oberschule
IG	Industriegebiet

Einleitung

Was hat die Kleinstadt Spremberg in der schönen Lausitz in Brandenburg mit erfolgreichen Weltkonzernen wie Adidas oder Apple genauso gemeinsam wie mit der kleinen Bäckerei oder dem Schmuckgeschäft von nebenan? Alle diese Akteure verwenden auf die eine oder andere Weise Instrumente des Marketings und erhoffen sich dadurch positive Auswirkungen auf deren Bekanntheit, Image oder Kundenzufriedenheit. Im Falle der benannten Unternehmen muss man kein Experte sein um festzustellen, dass diese auf einem freien Markt agieren und sich somit mit konkurrierenden Unternehmen messen müssen, die um potentielle Kunden kämpfen. Doch was hat das alles mit der Stadt Spremberg zu tun? Brauchen Städte überhaupt Marketing?

Marketing kommt vom Begriff Markt, wobei dieser am besten als Ort zum Austausch von Leistungen und Gegenleistungen definiert werden könnte. Und genau dieser Markt ist die Arena des Marketings, in der auch die Verwaltung bestehen können muss. Denn warum sollte Familie X lieber nach Spremberg ziehen als in eine andere Stadt oder warum sollte Unternehmen Y lieber in Spremberg seine neue Niederlassung eröffnen und nicht in der nähergelegenen Großstadt? Im Rahmen dieser Arbeit soll verdeutlicht werden, was alles im Bereich des Marketings im kommunalen Kontext möglich ist und welche Ziele damit verfolgt werden können.

Nachdem die Grundlagen des Marketings und des Stadtmarketings beleuchtet wurden, soll als zweiter zentraler Bestandteil der Arbeit die Stadt Spremberg oder besser gesagt die „Perle der Lausitz“ im Mittelpunkt stehen. Ob Spremberg wirklich eine „Perle“ oder doch eher eine „graue Maus in Brandenburg“ ist, soll mittels einer SWOT – Analyse in Erfahrung gebracht werden, um beurteilen zu können, wie es um Spremberg steht.

Kann das Bild von Spremberg nachhaltig verändert und vor allem verbessert werden? Diese Frage soll nach Anwendung einer Marketingstrategie basierend auf den Ergebnissen der SWOT – Analyse möglichst von jedem Leser mit „ja“ beantwortet werden können. Um dies zu gewährleisten, wird anhand der vier Kerninstrumente des Marketings und mit Hilfe der entwickelten Marketingstrategie das Ziel verfolgt, bestehende Schwächen der Stadt Spremberg durch die Ausnutzung von Zukunftschancen zu eliminieren. Frei nach dem, von Oscar Wilde zitierten und in der jetzigen (Corona)Krisenzeit mehr denn je zutreffenden, Motto *„Am Ende wird alles gut. Wenn es nicht gut ist, ist es noch nicht das Ende.“*[1]

---

[1] Wilde, Zitatforschung, verfügbar unter: http://falschzitate.blogspot.com/2017/10/am-ende-wird-alles-gut-und-wenn-es.html.

1 Marketing aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Der Begriff „Marketing“ wurde erstmalig Anfang des 20. Jahrhunderts erwähnt und hat bis heute eine große Entwicklung durchgemacht. Dem modernen Marketing wird eine Vielzahl an Definitionen unterschiedlichster Autoren zugewiesen. In der Praxis des Marketings hat sich jedoch eine Definition als besonders praktikabel erwiesen. Die American Marketing Association definiert das moderne Marketing wie folgt:

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.”[2]

Aus dieser Definition lassen sich wiederum Merkmale für das betriebswirtschaftliche Marketing ableiten. Marketing als Aktivität, als organisatorische Einheit und als Prozesse` kann als duale Führungskonzeption interpretiert werden. Diese Dualität wird zum einen durch Marketing als selbständige Funktion in der Unternehmensorganisation widergespiegelt. In einer separaten Marketingabteilung werden dann alle Prozesse, die für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind, bearbeitet. Das wiederum bedeutet, dass es in einem Unternehmen eine eigenständige Marketingabteilung gibt. Zum anderen ergibt sich aus dieser Dualität der Aspekt, das Marketing als Leitkonzept des Unternehmens zu betrachten. Das gesamte Unternehmen, also auch die Mitarbeiter, sollen sich nach den Bedürfnissen aktueller und potenzieller Kunden ausrichten. Diesem Punkt wird in einer moderneren Definition von 2007 eine große Bedeutung zugewiesen, da Marketing nicht nur einen Funktionsbezug aufweist, sondern hier einen Prozess darstellen soll. Es ist nicht nur ein verkaufsunterstützendes Instrument, sondern soll sich in die strategischen Prozesse des Unternehmens eingliedern.[3]

Ein weiteres Merkmal wird aus dem Wortlaut „creating, communicating, delivering and exchanging offerings“ entnommen. Darunter versteht man Tätigkeiten, die eine Kundennutzung oder Angebote gestalten, kommunizieren und vertreiben sollen. Marketing ist dabei die Schnittstelle zwischen dem Markt und dem Unternehmen. Hierfür müssen sowohl marktgerichtete sowie unternehmensbezogene Prozesse vollzogen werden. Marktgerichtete Prozesse beinhalten alle Marketingaktivitäten, die auf den Nachfrager ausgerichtet sind, wie beispielsweise die Marktforschung oder die Nutzung von Marketinginstrumenten. Dies zielt nicht nur auf die Bedürfnisbefriedigung ab, sondern beinhaltet

---

[2] Association Media Group LLC, Definitionen von Marketing, 2017, verfügbar unter: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/.
[3] Vgl. Meffert et al., Marketing, 2019, S. 12.

auch die Bedarfsbeeinflussung, weshalb man von einer Nachfragesteuerung sprechen kann. Da auch die marktinterne Führungsphilosophie integriert werden muss, versteht man unter den unternehmensbezogenen Prozessen die Koordination sowie Finanzierung der Marktforschung und der Marketinginstrumente. [4]

Weitere Merkmale wie die Kundennutzenorientierung oder Beziehungsorientierung ergeben sich aus der Formulierung: „…value the costumer…". Das bedeutet, dass der Kunde einen Nutzen in dem Produkt oder der Leistung erkennen will, wodurch das Marketing diese Bedürfnisse erzeugen und verstehen muss. Es ist von besonderer Bedeutung, wie sich die Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Kunden gestaltet. Die Kunden sollen auch nach dem Kauf an das Produkt gebunden bleiben, wodurch nicht mehr nur die Neukundengewinnung im Mittelpunkt steht, sondern auch die Stärkung bereits bestehender Beziehungen. Diese Beziehungen können mit Hilfe des Kundenlebenszeitwerts dargestellt werden.[5]

Eine andere Ausprägung der Definition entspricht der Wertorientierung. Das Marketing soll einen finanziellen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Ohne Kunden kein Umsatz und ohne Umsatz kein Gewinn. Daher sollen die Marketingprozesse zur Gewinnerzielung des Unternehmens einen merklichen Teil beitragen. Ein letztes Merkmal entspricht der Betrachtung der gesamtgesellschaftlichen Einflüsse auf das Marketing. Das Unternehmen trägt eine gesellschaftliche Verantwortung und muss sich gegenüber seinen Kunden legitimieren, was in der heutigen Zeit immer mehr an Bedeutung zunimmt.[6] Besonders in Anbetracht zunehmender gesellschaftlicher Herausforderungen, wie zum Beispiel dem globalen Klimaschutz oder Pandemien und ihren Folgen, müssen sich Unternehmen immer neuen Herausforderungen stellen.

---

[4] Vgl. Meffert et al., Marketing, 2019, S. 12.
[5] Vgl. ebd., S. 13 f..
[6] Vgl. ebd., S. 15.

2 Marketing im kommunalen Kontext

Ob es Städten gut geht oder nicht, ist von vielen Faktoren abhängig. In der heutigen Zeit fällt es kleineren Städten immer schwerer Einwohner zu halten bzw. neue zu generieren. Die Städte stehen im ständigen Wettbewerb in Bezug auf Einwohner, Unternehmen, Ansehen und noch vielen anderen Aspekten. Für Privatpersonen (juristische und natürliche) entsteht eine käufermarktähnliche Situation, in welcher die Anzahl an Wahlmöglichkeiten sehr groß und erdrückend erscheinen kann. Städte müssen hohen Anforderungen genügen, beispielsweise ein reichhaltiges Freizeitangebot gewährleisten, Einkaufsmöglichkeiten anbieten oder ein gutes Verhältnis zwischen Industrie- und Naturgebieten schaffen, um für Privatpersonen attraktiv zu sein. Einem negativen Image wollen alle entrinnen, indem sie Problemen, wie dem demografischen Wandel, der fehlenden Digitalisierung oder generell dem Strukturwandel, entgegentreten. Gelingt dies nicht, können beispielsweise Unternehmen abwandern, wodurch Haushalte wegziehen und auch die Kaufkraft weiter sinkt. Dies kann sich ohne das Zutun der Kommunalverwaltung, zu einem Teufelskreis entwickeln.[7]

Wie kann Marketing Städte aus solchen Situationen wieder rausholen und braucht eine Stadt überhaupt Marketing? Im Gegensatz zu Unternehmen, die zumeist auf Profit aus sind, haben Städte oft eine andere Zielstellung. Städte werden auch als Non-Profit-Organisationen angesehen. Sie sind eher auf die Generierung von Austauschprozessen ausgerichtet, um einen positiven Beitrag zu kommunalen Zielen zu erlangen.[8]

2.1 Entwicklung und Legitimation von Marketing im öffentlichen Sektor

In den 60er Jahren wurde das Prinzip des Marketings auch auf andere Unternehmensformen (Non-Profit-Organisationen) übertragen. Zu diesem Bereich zählt auch der öffentliche Sektor.[9] Erst Ende der 80er - Anfang der 90er Jahre setzte sich Marketing im öffentlichen Sektor auch in Deutschland durch. Aufgrund des neuen Steuerungsmodells veränderte sich die Stellung des Bürgers hin zum Kunden. Diese Inspiration aus der Privatwirtschaft ließ die kommunale Verwaltung umdenken und machte den Weg für das Marketing frei.[10] Damals galt das Marketing noch als Krisenmanagement, wobei vor allem politische Themen, die Risiken bergen, verhindert bzw. gemindert werden sollten.

---

[7] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 1.
[8] Vgl. Schneider, Grundlagen des (Stadt-)Marketings, 2018, S. 59 f. in Meffert et al., Praxishandbuch City- und Stadtmarketing.
[9] Vgl. Zerres, Grundlagen eines Stadtmarketing, 2019, S. 4.
[10] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 3.

Jede Stadt hatte somit ihre eigenen Schwerpunkte gesetzt.[11] Auch die Entwicklung des Dienstleistungsmarketings Anfang der 80er Jahre spielte in der öffentlichen Verwaltung eine große Rolle, da viele Leistungen einer Stadt Dienstleistungen sind. Viele Erkenntnisse aus diesem Feld des Marketings konnten ebenfalls für die öffentliche Verwaltung übernommen werden.[12]

Die Bedürfnisse der Kunden bzw. Bürger sollen durch beispielsweise Bürgerämter oder Befragungen herausgefunden und befriedigt werden. Um diese Bedürfnisse zu ermitteln, muss eine Stadt mit Hilfe des Stadtmarketings Marktforschung betreiben.[13] In Anlehnung an das Marketing aus betriebswirtschaftlicher Sichtweise kann eine Marketingkonzeption entwickelt werden. Die Legitimation für solche Vorhaben können Städte aus der kommunalen Selbstverwaltung ziehen. Gemäß Art. 28 GG können Städte und Landkreise unter anderem die Organisationshoheit erfüllen. Darunter versteht man, dass sie weitestgehend ihre Verwaltungstätigkeiten selbstständig ausüben und organisieren können. Hierfür ist ihnen ein Spielraum gelassen, in dem sie freiwillige Aufgaben übernehmen können. Je nach verfügbaren finanziellen Mitteln müssen jedoch erst die gesetzlichen Pflichtaufgaben einer Kommune erfüllt werden, ehe freiwillige Aufgaben umgesetzt werden können. Zu diesen freiwilligen Aufgaben zählt man auch das Marketing.[14]

2.2 Dienstleistungsmarketing

Aufgrund des immer größer werdenden tertiären Wirtschaftssektors entwickelt sich auch das Dienstleistungsmarketing immer weiter. Zum tertiären Sektor gehören alle Tätigkeitsfelder, die nicht zum primären oder sekundären Sektor gehören (Negativabgrenzung).[15] Man unterscheidet bei der Einordnung von Dienstleistungsmarketing in zwei Bereiche. Dienstleistungsmarketing im engeren Sinne wird auch als institutioneller Bereich beschrieben. Hierbei stehen die Dienstleistungen im Mittelpunkt. Im institutionellen Dienstleistungsmarketing ist das Hauptziel, die eigenen Dienstleistungen konkurrenzfähig zu machen. Auf der anderen Seite beschreibt das funktionelle Dienstleistungsmarketing Dienstleistungen lediglich als Zusatzaufgabe. Es ist das Ziel, dass die hergestellten Sachleistungen durch zusätzlich angebotene Dienstleistungen wettbewerbsfähig werden.[16]

---

[11] Vgl. Mayer, Vom Bedeutungsverlust des Gemeinderates, 2004, S. 66.
[12] Vgl. Zerres, Grundlagen eines Stadtmarketing, 2019, S. 9 in Breyer-Mayländer, Zerres, Stadtmarketing.
[13] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 3.
[14] Vgl. Wölfel, Kommunale Strukturen: Grundlagen, Partizipation, Moderation, 2018, S. 40 f. in Meffert et al., Praxishandbuch City- und Stadtmarketing.
[15] Vgl. Meffert, Buhn, Dienstleistungsmarketing, 2012, S. 6 f..
[16] Vgl. Wiesner, Sponholz, Dienstleistungsmarketing, 2007, S. 3.

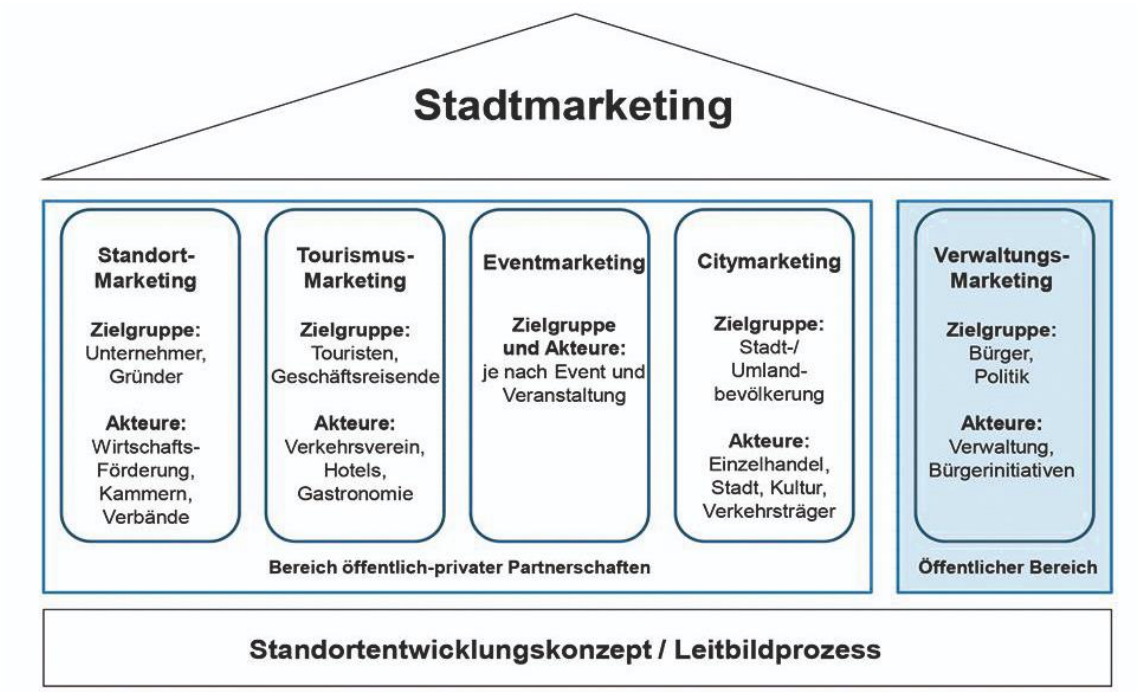
Zunächst ist eine Abgrenzung von Dienstleistungen und Sachleistungen vorzunehmen. Im Gegensatz zu Sachleistungen sind Dienstleistungen zumeist immaterieller Natur. Aus dieser Immaterialität lässt sich zudem ableiten, dass diese Leistungen weder lagerfähig noch transportfähig sind. Beispielsweise kann der Friseur seine Dienstleistung `Haare schneiden` nicht lagern bzw. aufheben. Sie wird erst dann verwirklicht, wenn der Kunde nach dieser Leistung verlangt und in den Prozess involviert wird. Die Anbieter von Dienstleistungen stellen keine Güter zur Verfügung, sondern personelle, sachliche oder immaterielle Ressourcen. Keine Dienstleistung könnte ohne eine spezifische Leistungsfähigkeit erbracht werden. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich dabei um einen Menschen oder eine Maschine handelt. Das Knowhow für Dienstleistungen ist von entscheidender Bedeutung. Als weiterer Unterschied zu Sachleistungen können Dienstleistungen nicht ohne die Einbindung eines externen Faktors erbracht werden. Externe Faktoren wären beispielweise der Hotelgast im Hotel oder das Auto in der Werkstatt. Das Problem dabei ist, dass diese Faktoren für das Unternehmen nicht konkret planbar sind.[17] Die Merkmale von Dienstleistungen lassen dem Kunden oft Interpretationsspielraum, denn die Leistungen sind weder prüfbar, vergleichbar noch nachvollziehbar. Diese asymmetrischen Informationen machen es dem Dienstleistungsmarketing nicht einfacher dem Kunden die Dienstleistungen zu verkaufen. Das Vertrauen der Kunden oder die Darstellung von Potenzialen und Qualitäten sind beim Dienstleistungsmarketing von größerer Wichtigkeit als bei anderen Bereichen des Marketings.[18]

[17] Vgl. Meffert et al., Marketing, 2019, S. 26 ff..
[18] Vgl. Wiesner, Sponholz, Dienstleistungsmarketing, 2007, S. 9.

3 Stadtmarketing

Sowohl der Begriff Marketing als auch das Stadtmarketing werden von vielen Autoren unterschiedlich definiert. Nach der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e.V. wird das Stadtmarketing allgemein als eine zielgerichtete Gestaltung und Vermarktung einer Stadt, welche sich an ihren Kunden bzw. Bürgern orientiert, bezeichnet. Dabei soll die Lebensqualität der Bürger gesteigert werden und die Stadt im übergreifenden Standortwettbewerb bestehen. Der systematische Vollzug des Stadtmarketings wird im Planungsprozess vorgenommen und mit Hilfe des Marketing-Mix angewandt.[19] Das Ziel ist es, eine optimistische Zukunftsvision zu entwickeln, wobei die Menschen das Stadtmarketing mittragen sollen. Es soll eine kooperative Entwicklung der Stadt im Einklang mit allen betroffenen Bereichen stattfinden. Typische Maßnahmen wären Prospekte, sportliche und musikalische Veranstaltungen, Wettbewerbe, Sondertarife für den öffentlichen Nahverkehr oder auch die Errichtung von Fußgängerzonen.[20] Das Stadtmarketing untergliedert sich dabei in einzelne Teilstrategien nämlich Citymarketing, Standortmarketing, Tourismusmarketing, Eventmarketing und Verwaltungsmarketing.

Abbildung 1: Stadtmarketingkonzept[21]



[19] Vgl. Block, Icks, Stadtmarketing, 2010, verfügbar unter: https://www.bcsd.de/media/stadtmarketing.pdf, S. 3.
[20] Vgl. Kirchgeorg, Hennig & Schneider, Stadtmarketing, verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stadtmarketing-44636.
[21] Block, Icks, Stadtmarketing, 2010, verfügbar unter: https://www.bcsd.de/media/stadtmarketing.pdf, S. 3.

3.1 Citymarketing

Im Wettbewerb der Städte spielen vor allem die Innenstädte eine große Rolle. Im Citymarketing werden mit den unterschiedlichsten Marketinginstrumenten die Innenstädte weiterentwickelt. Diese Aufgabe wird zumeist von einem Citymanager übernommen, der gerade in der heutigen Zeit, angesichts des technologischen Wandels, von immer größerer Bedeutung ist.

Innenstädte sollen ein Ort des Handels und der florierenden Wirtschaft sein. Die facettenreichen Innenstädte sollen zur Attraktivität der Stadt beitragen und die Lebensqualität der Einwohner verbessern. Viele verschiedene Interessenlagen sollen sich hier widerspiegeln können. Dies ist ein andauernder Prozess, welcher kooperatives Handeln voraussetzt.[22] Die Realität ist jedoch oft eine ganz andere. In den Stadtkernen wird kaum noch gewohnt, denn Stadtrandsiedlungen sind auch heutzutage sehr beliebt. Büro- und Gewerbeflächen ziehen in die Stadtmitte und der große Einzelhandel siedelt sich eher auswärts an, wo die Menschen leben. Die Stadtmitte behält lediglich den Charakter als Marktplatz und Mittelpunkt, jedoch nicht mehr als ein zentraler und wichtiger Handelsstandort.[23] Um dem entgegen zu wirken, ist ein Citymarketing unumgänglich. Damit das Stadtbild attraktiver wird, muss der Citymanager in ständigem Kontakt mit den Einzelhändlern, den Kulturtreibenden sowie den Dienstleistungsanbietern und Gastronomen stehen. Dabei werden Netzwerke zwischen diesen Parteien gebildet.[24] Oft werden Citymanagement und Citymarketing gleichgesetzt. Jedoch ist das Citymanagement lediglich die Umsetzung des Citymarketingkonzeptes, welches wiederum oft von externen Beratungsfirmen übernommen wird.

3.1.1 Elemente des Citymarketing

Elemente für ein erfolgreiches Citymarketing sind vor allem ein starkes Netzwerk der betroffenen Akteure der Innenstadt, eine leistungsstarke Organisationsstruktur und ein passendes Marketingkonzept, um die Alleinstellungsmerkmale der Stadt gezielt einzusetzen. Mit den Akteuren der Stadt soll nicht nur kommuniziert, sondern auch kooperiert werden.[25] Es soll zu einer Art Allianz der Innenstadt kommen, welche unter anderem aus Handel, Immobilieneigentümern, Citymarketing und allen voran der Kommune bestehen soll. Die Kommune soll dabei städtebauliche Aspekte klären und ein funktionierendes

---

[22] Vgl. Gerber, Citymanagement, 2018, S. 192 in Meffert et al., Praxishandbuch City- und Stadtmarketing.
[23] Vgl. Röttgers, Hadelich, Von der europäischen Stadt als Kraftort Marke, 2019, S. 188 in Breyer-Mayländer, Zerres, Stadtmarketing.
[24] Vgl. Block, Icks, Stadtmarketing, 2010, verfügbar unter: https://www.bcsd.de/media/stadtmarketing.pdf, S. 5.
[25] Vgl. Gerber, Citymanagement, 2018, S. 195 in Meffert et al., Praxishandbuch City- und Stadtmarketing.

Citymarketing installieren, welches wiederum als Moderator zwischen den Akteuren fungiert, während der Handel seine Leistungen an die Anforderungen der modernen Welt anpassen muss.[26]

Ein wichtiges Element sind die Strukturen und Ressourcen. Das Citymanagement kann in unterschiedlichster Art betrieben werden. Es kann zum einen zur Verwaltung zugeordnet werden und als Verein oder als wirtschaftliche Betätigung (z.B. als GmbH) betrieben werden. Vor allem dem Personal wird dabei eine wichtige Rolle zugeordnet. Es muss als Vermittler und Impulsgeber fungieren. Dies alles kann aber auch nicht ohne die Unterstützung der Stadt vorangehen. Denn eine Selbstfinanzierung des Citymarketing ist kaum möglich. Wie bei vielen anderen freiwilligen Aufgaben sind Zuschüsse der Stadt von Nöten. Zuletzt ist für ein erfolgreiches Citymarketing die richtige Strategie entscheidend. Diese wird mit Hilfe der Stärken-/Schwächen und Chancen-/Risiken-Analyse ermittelt, um der Stadt ein positives Image zu vermitteln und dieses prägnant in Szene zu setzten.[27]

3.1.2 Handlungsfelder des Citymanagement

Weiterhin ist zu klären, welche Handlungsfelder für das Citymarketing generell zur Verfügung stehen. Anders als beim Centermanagement, wo in einem Einkaufszentrum vorgegeben werden kann, welche Geschäfte sich ansiedeln dürfen, hat das Citymanagement keine Weisungsbefugnis über die komplette Innenstadt. Es kann jedoch versuchen, möglichen Leerstand von Geschäften durch kleine Kunstausstellungen oder Pop-up-Stores zu verringern. Dafür muss jedoch auch wieder in Kontakt mit anderen Akteuren getreten werden. Längst ist der Einzelhandel nicht mehr der wesentliche Teil der Innenstädte, daher müssen andere Konzepte und Ideen gefunden werden. Das Citymanagement kann als Unterstützer für planerische oder rechtliche Aspekte für potenzielle Nutzer agieren und somit ein Geschäft in der Innenstadt möglicherweise attraktiver machen als außerhalb.[28]

Entsprechend kann jedoch auch die Aufenthaltsqualität ein wichtiger Indikator sein. Diese wiederum ist abhängig vom subjektiven Empfinden des Bürgers. Darunter zählen beispielhaft:

- Grünanlagen
- Verringerung des Lärmpegels

---

[26] Vgl. Handelsverband Deutschland, Konsumentenbefragung „Vitale Innenstädte 2014“, 2015, verfügbar unter: https://einzelhandel.de/index.php/innenstadtstudie, S. 7.
[27] Vgl. Gerber, Citymanagement, 2018, S. 195 f. in Meffert et al., Praxishandbuch City- und Stadtmarketing.
[28] Vgl. ebd., S. 196 f..

- Kulturelle Vielfalt
- Vielfältiges Stadtbild.

Vor allem die Begrünung der Innenstädte kann zahlreiche ökologische Vorteile aber auch soziale Vorteile mit sich bringen. Darunterfallen nicht nur Parks und Straßenbäume, sondern auch die Wiedernutzbarmachung von Brachflächen oder die Gestaltung von Bauwerksgrün durch Fassaden- oder Dachbegrünung.[29] Das Citymanagement kann mit der Stadt gemeinsam eine Gestaltungssatzung für Innenstadt entwickeln, in der die Begrünung der Fassaden oder die Bepflanzung von Fensterläden vorgeschrieben ist, um das Stadtbild grüner zu gestalten.

In Punkto Erreichbarkeit der Innenstadt muss auch das Citymanagement Lösungen finden. Sei es für Fußgänger, Fahrradfahrer, Autofahrer oder auch Rollstuhlfahrer. Hierfür können Leitsysteme für unterschiedliche Verkehrsteilnehmer entwickelt werden. Zur Erreichbarkeit zählen unter anderem auch die Öffnungszeiten, der Onlineauftritt oder die telefonische Erreichbarkeit. Die digitale Erreichbarkeit durch Homepages, Social Media und andere Plattformen legen heutzutage den Grundstein für eine gesteigerte Attraktivität der Innenstädte.

Das Citymarketing agiert als Dienstleister und hat als primäre Finanzierungsquelle die Stadt, ohne welche sie defizitär arbeiten würde. Weitere Einnahmen können lediglich über Mitgliedbeiträge, Standgebühren bei Events oder Sponsoren eingenommen werden. Als Dienstleister könnte das Citymarketing Aufgaben wie beispielsweise:

- Verpachtung und Betrieb von Parkflächen/Tiefgaragen,
- Verpachtung und Betrieb von Werbeflächen,
- Lizenzgeschäfte,
- Betreibung von Stadt-Shops oder
- Tagungsservices übernehmen.

Zu den wichtigsten Aufgaben gehört aber auch die Kommunikation, das heißt Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Diese Kommunikation soll nicht nur nach außen hin geschehen, sondern auch innerhalb der Kommune, mit den Partnern, sollen Ergebnisse abgesprochen werden. Hierfür gibt es eine weitreichende Palette an digitalen Möglichkeiten, um mit externen und internen Partnern zu kommunizieren.[30]

---

[29] Vgl. Frerichs et al., Umwelt- und Aufenthaltsqualität in kompakturbanen und nutzungsgemischten Stadtstrukturen, Analysen, Fallbeispiele, Handlungsansätze unter Nutzung und Weiterentwicklung des Bauplanungs- und Umweltrechts, 2018, verfügbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2018-01-29_texte_06-2018_stadtstrukturen.pdf S. 68 f..

[30] Vgl. Gerber, Citymanagement, 2018, S. 199 ff. in Meffert et al., Praxishandbuch City- und Stadtmarketing.

3.2 Standortmarketing

In diesem Teilbereich des Stadtmarketings soll der Standort Stadt für Unternehmen attraktiv gemacht werden. Der Grundgedanke ist dabei, dass neue Unternehmen gewonnen und bereits existierende Betriebe gehalten werden sollen. Hierbei spielen vor allem die Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung eine große Rolle.[31] Es lassen sich drei große Hauptziele aus dem Standortmarketing ableiten, die mit der Wirtschaftsförderung einhergehen:

1. Arbeitsplätze sollen geschaffen und gesichert werden, wobei hier auch die Rahmenbedingungen geklärt werden sollen.
2. Die Wirtschafts- und Finanzkraft der Stadt soll gestärkt werden, damit der Standort wettbewerbsfähig bleiben kann.
3. Die Wirtschaftsstruktur soll ausgewogen sein.[32]

Um diese Ziele zu verwirklichen, werden klassische Aufgaben der Wirtschaftsförderung übernommen, wie beispielweise die Akquise von neuen Unternehmen, die Verbesserung von Standortbedingungen oder die Übernahme der Funktion als Ansprechpartner für wirtschaftsrelevante Themen oder Fördermittelangelegenheiten.[33]

Zu Beginn der Anwendung des Standortmarketings muss entschieden werden, welche Gebiete für wirtschaftliche Tätigkeiten zur Verfügung stehen. Die Gebiete werden dann nach der BauNVO in unterschiedliche Baugebiete unterteilt. Danach muss für jedes geschaffene Baugebiet eine spezielle Strategie entwickelt werden. Nachdem ein Rahmenplan für jedes Teilgebiet entwickelt wurde, müssen auch finanzielle Aspekte berücksichtigt werden. Die Vermarktung der Flächen kann nämlich zu einem hohen zeitlichen und finanziellen Aufwand führen. Zu beachten ist, unter dem Aspekt der Anwendung, auch der Faktor Mensch als Problemfaktor. Durch Gespräche, Anreize und Transparenz von Seiten der Wirtschaftsförderung sollen Missstände abgebaut und Konflikten entgegengewirkt werden.[34]

3.3 Tourismusmarketing

Die Hauptaufgabe des Tourismusmarketing ist unter anderem die Steigerung der Übernachtungen und die Erhöhung des Ausflugsverkehrs. Mit Hilfe der Gastronomie, der Hotellerie, der Verkehrsträger und anderen Dienstleistern sollen diese Ziele umgesetzt

---

[31] Vgl. Block, Icks, Stadtmarketing, 2010, verfügbar unter: https://www.bcsd.de/media/stadtmarketing.pdf, S. 4.
[32] Vgl. Markert, Wirtschaftsförderung und Standortmarketing, 2018, S. 208 in Meffert et al., Praxishandbuch City- und Stadtmarketing.
[33] Vgl. ebd., S. 210.
[34] Vgl. ebd., S. 218 ff..

werden. Dabei werden vor allem die privaten Urlaubsreisenden, die Geschäftsreisenden und Tagesausflügler angesprochen.[35] Auf Basis dieses Grundgedankens können wiederum Ziele und Aufgaben für das Tourismusmarketing abgeleitet werden.

Damit die Stadt sich auch im touristischen Wettbewerb behaupten kann, muss der Bekanntheitsgrad erhöht werden, was wiederum mit dem Hauptziel des Stadtmarketings korreliert. Jedoch muss die Stadt auch für touristische Zielgruppen an Bedeutung gewinnen, sodass eine höhere Nachfrage entstehen kann. Folglich sollen auch die Aufenthaltsdauer und die Wiederholungsbesuche erhöht werden. Für ein gutes Gleichgewicht zwischen Bürger und Touristen ist eine Vermittlung essenziell. Denn ohne die Akzeptanz und Mitwirkung der Bürger kann sich das Tourismusmarketing nicht vollends entfalten.

Daraus resultieren die unterschiedlichsten Aufgabenfelder für das Tourismusmarketing. Um sich mit anderen Städten vergleichen zu können, muss zuvor ein Benchmarking vollzogen werden. Dadurch kann die Stadt eine eigene touristische Marketingstrategie entwickeln, die sich jedoch der übergeordneten Stadtmarketingstrategie anpassen muss. Wenn diese Voraussetzungen geschaffen wurden, kommt es zur Umsetzung und zum Controlling dieses Projektes. Da wie bereits erwähnt, das Tourismusmarketing nicht allein funktionieren kann, sollte ein gutes Kooperationsmanagement zwischen öffentlichen und privaten Akteuren implementiert werden. Dabei sind auch die Bürger nicht zu vernachlässigen.[36]

3.4 Eventmarketing

Unter dieser Form des Stadtmarketing versteht man Ereignisse, die firmen- oder produktbezogene Kommunikationsinhalte vermitteln. Events sind dabei attraktive Instrumente der Kommunikationspolitik, die einen gewissen Unterhaltungswert besitzen.[37] Die Events, die dabei im Mittelpunkt stehen, werden meist in Form von Veranstaltungen oder Aktionen durchgeführt. Durch die besondere Form des Eventmarketings kann der Eventteilnehmer multisensual angesprochen werden. Dies kann nur durch den direkten Kundenkontakt ermöglicht werden. Durch das Erlebnis des Events können die Botschaften den Zielgruppen besser vermittelt werden, da solche Erfahrungen emotional im Gedächtnis verankert bleiben. Durch die Teilnahme einer Vielzahl von verschiedensten Interessensgruppen kann eine nachhaltige Beeinflussung in einem hohen Maße erreicht werden. Die Teilnehmer treten zumeist bewusst aus ihrer Alltagswirklichkeit in eine

---

[35] Vgl. Block, Icks, Stadtmarketing, 2010, verfügbar unter: https://www.bcsd.de/media/stadtmarketing.pdf, S. 4.
[36] Vgl. Bunge, Tourismus, 2018, S.234 in Meffert et al., Praxishandbuch City- und Stadtmarketing.
[37] Vgl. Block, Icks, Stadtmarketing, 2010, verfügbar unter: https://www.bcsd.de/media/stadtmarketing.pdf, S.4.

inszenierte Welt ein, die vor allem durch ihr Abwechslungspotenzial geprägt ist. Ein direkter Kontakt wird hierbei möglich, was den Kundendialog verstärkt.[38]

3.5 Verwaltungsmarketing

Das Verwaltungsmarketing gehört zu einer besonderen Art des Stadtmarketings, da hier ausschließlich im öffentlichen Bereich Marketing angewandt wird. Es hat das Ziel, das Leistungsangebot der Stadt zu erweitern und ein besseres Bild der Verwaltung zu vermitteln. Transparenz gegenüber dem Bürger steht dabei im Mittelpunkt der Arbeit der Verwaltung.[39] Durch bürgernahes und bürgerorientiertes Verhalten sollen die Legitimationsgrundlagen der öffentlichen Verwaltung gestärkt werden. Vor allem durch die Einbindung des Neuen Steuerungsmodells wird dem Verwaltungsmarketing eine immer größere Rolle im Bereich des Stadtmarketings zuteil. Aus dem Handeln der Verwaltung entwickeln sich somit gewisse Prinzipen. Zum einen muss sich die Verwaltung an der Nachfrage ihrer Zielgruppen orientieren und somit ihr Leistungsangebot anpassen. Zum anderen muss die Nachfrage beeinflusst werden, damit ein effizienter Ressourceneinsatz möglich ist, denn der Grundsatz der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit gem. § 72 Abs. 2 SächsGemO ist in allen Verwaltungshandlungen zu beachten. Weiterhin sind eine entsprechende Verwaltungskultur und kontinuierliche Innovationen Eckpfeiler des Verwaltungsmarketings. Durch die Gestaltung eines Leitbildes und einem entsprechenden Personalmanagement kann ein einheitliches Bild der Verwaltung erreicht werden.[40]

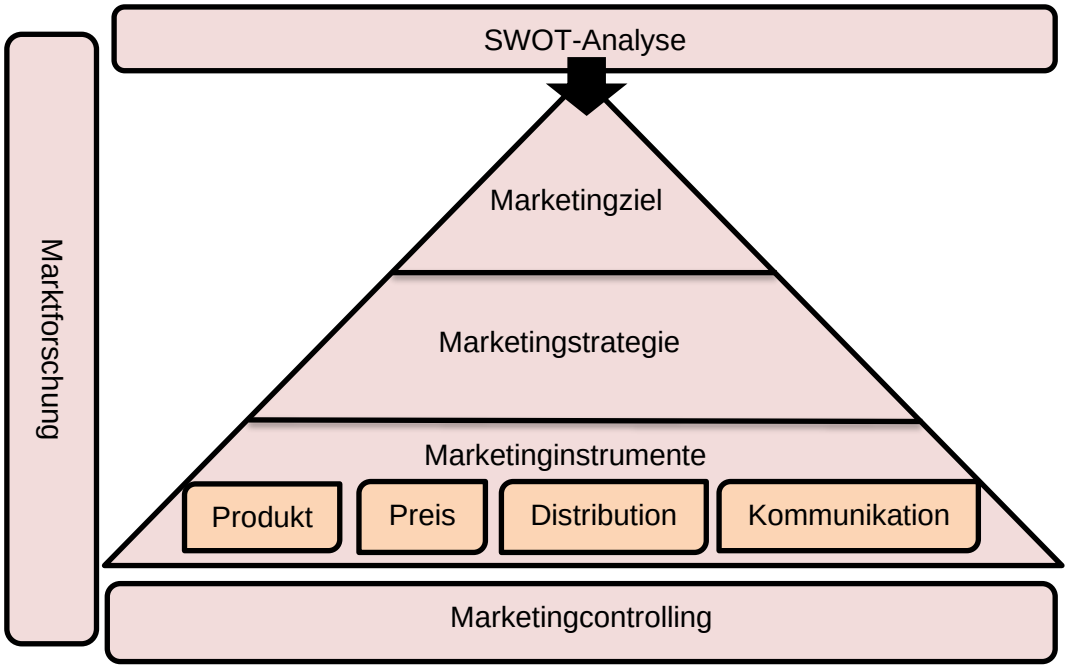
---

[38] Vgl. Nickel, Eventmarketing, 2012, S. 3 ff..
[39] Vgl. Block, Icks, Stadtmarketing, 2010, verfügbar unter: https://www.bcsd.de/media/stadtmarketing.pdf, S.5.
[40] Vgl. Proeller, Krause, Verwaltungsmarketing, verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/verwaltungsmarketing-49765#references.

4 Stadtmarketingkonzeption

Um ein erfolgreiches Marketing zu gewährleisten, muss zu Beginn ein Fahrplan erstellt werden, der als ganzheitlicher und in sich schlüssiger Handlungsplan anzusehen ist. Auf Basis der Situationsanalyse lassen sich für das Marketing bestimmte Ziele ableiten und einen grundlegender Handlungsrahmen (Strategie) festlegen. Für operative Handlungen werden durch die Marketinginstrumente sogenannte Werkzeuge zur Verfügung gestellt, die zur Zielerreichung eingesetzt werden können. Diese sind in Abbildung 2 dargestellt.[41]

Abbildung 2: Marketingkonzeption[42]



Die Marketingkonzeption sollte von der Unternehmensführung bzw. Verwaltungsführung über alle hierarchischen Ebenen hinweg durch Handlungsanweisungen schriftlich festgehalten werden und verbindlich für alle Mitarbeiter sein. Aufgrund dynamischer Umwelteinflüsse muss eine gewisse Flexibilität der Marketingkonzeption gewährleistet werden, um gegebenenfalls Änderungen vornehmen zu können. Nur wer frühzeitig schwache Signale für Störungen erkennt, kann im Städtewettbewerb bestehen.[43]

[41] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 24.
[42] Vgl. ebd., S. 24.
[43] Vgl. Becker, Marketingkonzeption, 2006, S. 5.

4.1 Situationsanalyse

Entscheidend für den Beginn des Marketingprozesses ist die Ausgangslage der eigenen Stadt. Darunter versteht man die Beurteilung der Umweltsituation und der Ressourcen. Diese Analyse bildet den Ausgangspunkt bzw. Beginn der Marketingplanung. Aus der Situationsanalyse können weitere Marketingziele und -strategien abgeleitet werden. Zumeist wird zunächst in unternehmensexterne und unternehmensinterne Faktoren unterschieden.[44] Die Ergebnisse dieser Analyse werden dann durch eine SWOT-Matrix (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats-Matrix) dargestellt.

Unter den Stärken (Strenghts) und Schwächen (Weaknesses) versteht man die Analyse der Ist-Situation des Unternehmens bzw. der Stadt im Vergleich zu den Konkurrenten. Hierbei wird vor allem auf die interne gegenwartsbezogene Sicht abgestellt. Innerhalb der Stärken-Schwächen-Analyse unterscheidet man nochmals in die Potenzial- und Konkurrenzanalyse. Die Potenzialanalyse vollzieht eine realistische Bestandsaufnahme der finanziellen, personellen, technischen und anderen Ressourcen. Hierfür werden zumeist Kernkompetenzen des Unternehmens bzw. der Stadt gebildet. Das Ergebnis der Stärken-Schwächen-Analyse kann helfen, eine Vergleichbarkeit mit anderen Städten zu erreichen. Daher wird in diesem Bereich eine Konkurrenzanalyse gemacht, um potenzielle Konkurrenten zu erkennen und einen Überblick über das Wettbewerbsumfeld zu erlangen. Beispielhaft für Benchmarking im öffentlichen Sektor wäre der Vergleich von Schwimmbädern in der eigenen Stadt und in Städten der näheren Umgebung.[45]

Der zweite Teil der SWOT-Analyse besteht aus den Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats). Innerhalb dieses Komplexes werden der Markt und die Umwelt analysiert und es entsteht eine verwaltungsexterne und zukunftsbezogene Analyse. In der Marktanalyse werden die einzelnen Märkte voneinander abgegrenzt und einzelne Punkte, wie die Motivation der Zielgruppe, untersucht. Die Bedürfnisse der Kunden stehen dabei im Mittelpunkt der Marktanalyse. In diesem Bereich werden aufgrund der sich ständig verändernden Umweltaspekte auch potenzielle neue Märkte untersucht und aufgedeckt. Aus diesem Grund muss eine Umweltanalyse vorgenommen werden, in der neue Trends oder Entwicklungen untersucht werden. Diese Einflüsse müssen entsprechend gesammelt und in Bezug auf die Wichtigkeit für die Unternehmensentwicklung bewertet werden.[46]

---

[44] Vgl. Meffert et al., Marketing, 2019, S. 269.
[45] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 25f..
[46] Vgl. ebd., S. 26 f..

Tabelle 1: Umweltfaktoren[47]

Einflüsse	Beispiele
Politische und Rechtliche Faktoren	Gesetzliche Rahmenbedingungen Politische Stabilität des Landes
Ökonomische Faktoren	Bruttoinlandsprodukt Arbeitslosenrate Inflationsrate Haushaltslage der Kommune
Ökologische Faktoren	Klimawandel Lärmbelästigung Verkehrslage
Technologische Faktoren	Digitalisierung
Soziokulturelle Faktoren	Individuelle Selbstverwirklichung Individualisierung (Work-Life-Balance)
Demografische Faktoren	Geburtenrate Sterblichkeitsrate Migration/Immigration

4.2 Zieldimensionen

Auf Grundlage der Situationsanalyse werden die Marketingziele bestimmt. Dieser Punkt ist für die Planung von entscheidender Bedeutung, denn bei Anpassungen aufgrund von Umwelteinflüssen dürfen keine großen Verzögerungen auftreten. Es kann ansonsten zu einem Muddeling Through (Durchwursteln) kommen, was nicht der Idee eines strategischen Marketings entspricht. Die Ziele und Strategien sind eng miteinander verknüpft, denn die Strategien dienen der Erreichung der Ziele und andererseits können die Ziele erst nach einer umfangreichen Analyse bestimmt werden.[48] Die Zieldimensionen lassen sich in unterschiedliche hierarchische Ebenen untergliedern.

[47] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 26 f..
[48] Vgl. Meffert et al., Marketing, 2019, S. 279 f..

Abbildung 3: Zieldimensionspyramide[49]

An erster Stelle steht die Business Mission. In diesem Punkt entscheidet sich, welche Art von Leistung das Unternehmen anbieten will. Was ist die Grundrichtung, welche das Unternehmen einschlagen will?[50] Darunter anzuordnen sind Policies and Practices (Unternehmensgrundsätze und -leitlinien). In diesem Zielbildungsprozess werden Werte und Normen der Organisation festgehalten. Fragen wie beispielsweise „Was ist unser Auftrag?“, „Was tun wir?“ und „Welche Entwicklungsziele streben wir an?“ sollten definiert werden. Durch die Mitwirkung aller an einem Leitbild sollen zum einen Interessensgegensätze geklärt und zum anderen ein Verständnis für unterschiedliche Positionen gebildet werden. Es ist hierbei vor allem wichtig, dass im Leitbild nicht nur austauschbare Formulierungen enthalten sind, sondern klar strukturierte und inhaltsstarke Ziele. Träger dieses Prozesses ist die Verwaltung und die Politik, wobei auch die rege Beteiligung von Mitarbeitern und Bürgern anzustreben ist. Die Umsetzung des Leitbildes liegt aber wiederum in der Hand der Führungskräfte. Ziel des Leitbildes ist die Verknüpfung vieler bereits bestehender Einzelkonzepte. Ein Stadtleitbild soll somit die Grundrichtung für zukünftige Entwicklungsprozesse vorgeben.[51]

Mit der Corporate Identity soll die Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Stadtverwaltung gestärkt werden. Denn das Leitbild, welches zuvor erstellt wurde, soll nach außen und nach innen vermittelt werden. Unter Corporate Identity versteht man die Herausbildung einer Unternehmensidentität und die Vermittlung dieser. Durch die Bildung eines Images soll die Wahrnehmung der Kunden beeinflusst werden. Um sich nach innen zu profilieren, kann das Corporate Design von Vorteil sein. Dieses hat das Ziel, ein

---

[49] Vgl. Meffert et al., Marketing, 2019, S. 280.
[50] Vgl. ebd., S 281.
[51] Vgl. Hohn, Hohn, Marketing in der öffentlichen Verwaltung, 2007 S. 9 f. in Fischer, Schaefer, Neues Verwaltungsmanagement: Verwaltung modernisieren, Ressourcen nutzen, Abläufe optimieren.

Wir-Gefühl zwischen Mitarbeiter und Organisation aufzubauen. Voraussetzungen hierfür sind die Integration und Kooperation mit den verschiedensten Mitgliedern. Die internen Ziele begründen aber auch die externen Ziele. Durch die Differenzierbarkeit des Leitbildes und der Corporate Identity kann sich ein Unternehmen bzw. eine Stadt von ihren Konkurrenten unterscheiden und abheben. Daraus resultierend soll eine möglichst leichte Wiedererkennbarkeit entstehen, die wiederum das Vertrauen in das Unternehmen stärkt. Natürlich soll auch das Image des Unternehmens bestmöglich der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden und von der Zielgruppe mit Akzeptanz und Sympathie verbunden werden.[52]

Unter Berücksichtigung der anderen Ebenen werden dann konkrete Unternehmensziele (Goals) umgesetzt. Diese sind Zielzustände, die mithilfe unternehmerischer Maßnahmen verwirklicht werden sollen. Im Marketing steht nicht, wie oft vermutet, nur der Gewinn an erster Stelle, sondern auch Aspekte wie soziale Ziele, Macht oder Prestige, Umweltschutzziele oder auch Marktstellungsziele können als Unternehmensziel festgelegt werden. [53] Da im öffentlichen Sektor jedoch vieles durch Gesetze vorgegeben ist, können solche Goals oft nicht willkürlich festgelegt werden. Es ist das Ziel die Lebensqualität und das gesellschaftliche Wohl zu verbessern und nicht den Gewinn der Stadt zu maximieren. Durch die Haushaltsgrundsätze wird den Gemeinden grundlegend ein enger Rahmen für die Gewinnerzielung gesetzt. Nichtsdestotrotz muss auch die öffentliche Verwaltung das Vertrauen zu den Bürgern stärken, da zumeist Dienstleistungen angeboten werden, die nicht vom Kunden nachvollzogen, bzw. in Bezug auf Qualität überprüft werden können. Daher sind psychografische Ziele, wie das Image der Stadt von großer Bedeutung.[54]

4.3 Marketingstrategien

Unternehmerisches Handeln ist immer auf die Erreichung von Zielen ausgerichtet und um diese Ziele zu erreichen, müssen bestimmte Instrumente eingesetzt werden. Um jedoch Instrumente wirksam einzusetzen, müssen Strategien entwickelt werden, die einen Handlungsrahmen bzw. die Route zum Erfolg definieren.[55] Marketingstrategien müssen langfristig wirksam sein, da sie meist über mehrere Planungsperioden bzw. Amtsperioden hinaus erstellt werden. Zudem werden sie für den gesamten Geschäftsbereich definiert und durch weitere Marketinginstrumente näher konkretisiert. Aufgrund der Erstellung eines Planes sind diese Marketingstrategien meist als verbindlich anzusehen. Es

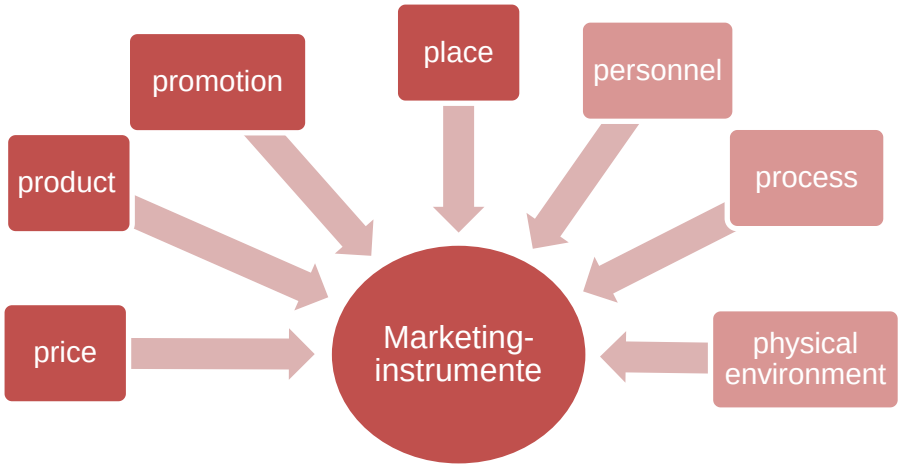
---

[52] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 35 f..
[53] Vgl. Meffert et al., Marketing, 2019, S. 284.
[54] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 37.
[55] Vgl. Becker, Marketingskonzeption, 2006, S. 140.

gibt in der Literatur eine Vielzahl von Strategien die beispielsweise auf die Ausnutzung von Markt- und Wettbewerbsvorteilen abzielen oder sich direkt an den Marktteilnehmern ausrichten.[56]

Nach der Entwicklung der Strategien wird in der Marketingkonzeption auf der operativen Seite, die konkrete Umsetzung bewirkt. Alle Aktivitäten, die zur Erreichung der Marketingziele vorgenommen werden, nennt man Marketing – Mix. Die Ziele werden mittels der Marketinginstrumente umgesetzt, wobei es die klassischen vier Instrumente (Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation), aber auch neuere Instrumente wie Personalpolitik, Prozesspolitik und Ausstattungspolitik gibt.

Abbildung 4: Marketinginstrumente[57]



4.3.1 Produktpolitik

Zunächst ist zu klären, was der Begriff Produkt bedeutet. Produkte unterscheidet man in immaterielle und materielle Güter, die wiederum Sachgüter, Dienstleistungen oder Rechte sein können. Die Definition von Dienstleistungen wurde bereits in Kapitel 2.2 näher erläutert. Vor allem ist im Bereich der öffentlichen Verwaltung besonders in Kollektiv- und Individualgüter zu unterscheiden. Kollektive Güter sind öffentliche Güter, die im Gegensatz zu Individualgütern (private Güter) niemanden von der Nutzung ausschließen können und keine Rivalität verursachen.[58] Sodass es sich um „ein Bündel von Eigenschaften handelt, das auf die Schaffung von Kundennutzen (jedweder Art) abzielt“[59]. Dabei steht die Nutzungsmöglichkeit im Vordergrund. Der Nutzen besteht aus den technisch-funktionalen Gegebenheiten des Produktes, dieser wird Grundnutzen genannt.

[56] Vgl. Meffert et al., Marketing, 2019, S. 325 f..
[57] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 96.
[58] Vgl. ebd., S. 97.
[59] Kuß, Kleinaltenkamp, Marketingeinführung, 2013, S. 177.

Zudem kann das Produkt ebenfalls einen Zusatznutzen haben, der zumeist von der Marke bestimmt wird und dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen durch zusätzliche Bedürfnisbefriedigung erzeugt.[60]

Daraus lässt sich nun die Definition der Produktpolitik ableiten. Dazu zählen alle Entscheidungen die mit der Einführung, Pflege und Eliminierung von Produkten in Verbindung stehen. Die Zusammenfassung aller Produkte eines Unternehmens wird als Programm bezeichnet, daher spricht man auch von der Programmpolitik. Ziel ist es, eine marktgerechte Gestaltung des Produktprogrammes zu schaffen. In diesen Prozess schleichen sich jedoch immer wieder Probleme ein, da ständig veränderte Marktbedingungen auftreten können.[61]

Um ein Produkt am Markt anzupassen und Maßnahmen zur Veränderung von Eigenschaften unter kunden- und konkurrenzbezogenen Gesichtspunkten zu vollziehen, ist die Produktgestaltung ein wichtiger Aspekt. Um auch Dienstleistungen gestalterisch aufzuwerten, werden häufig die Verkaufsräume optimiert. In diesem Bereich spielen für die Produktpolitik auch die Kunden eine wichtige Rolle im Prozess der Wertschöpfungskette. Entscheidende Fragen wie „Welche Produkteigenschaft ist relevant?“ oder „Welche Eigenschaften werden wahrgenommen?“, können durch die Einbeziehung der Kunden beantwortet werden und der Produktgestaltung einen großen Nutzen liefern.[62]

4.3.2 Preispolitik

Inhalt dieses Marketinginstrumentes sind Vereinbarungen über Entgelte, Rabatte, Lieferungs-, Zahlungs- und Kreditierungsbedingungen sowie Preisdurchsetzungen am Markt.[63] Für den öffentlichen Sektor gibt es verschiedene Möglichkeiten Entgelte auszugestalten. Es gibt die monetären Entgelte (Verwaltungsgebühren, Eintritte, etc.), die nicht-monetären Entgelte (Transaktionskosten), direkt zurechenbare Entgelte oder auch indirekt zurechenbare Entgelte (Steuern und Abgaben).[64]

Fraglich ist jedoch, wie die Preise festgelegt werden. Hierfür gibt es unterschiedliche Methoden, die für die öffentliche Verwaltung in unterschiedlichen Situationen von Vorteil sein können. Bei der kostenorientierten Preisfindung werden Kosten aufgrund der Kostenträgerrechnung ermittelt. Dabei werden auf Grundlage der Vollkosten alle anfallenden Kosten für das Produkt inklusive eines Gewinnaufschlages eingerechnet. Dies wird

---

[60] Vgl. Kuß, Kleinaltenkamp, Marketingeinführung, 2013, S. 177.
[61] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 96 f..
[62] Vgl. ebd., S. 100.
[63] Vgl. Meffert et al., Marketing, 2019, S. 489.
[64] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 140.

häufig bei öffentlichen Ausschreibungen angewandt. Natürlich können auch nur die Herstellungskosten des Produktes berücksichtigt werden. Ob der Preis auf Basis der Vollkosten oder Teilkosten berechnet wird, ist der Verwaltung überlassen. Bei der abnehmerorientieren Preisfindung bestimmt sich der Preis auf Grundlage der Zahlungsbereitschaft der Kunden. Es ist oft jedoch schwer, die wahre Zahlungsbereitschaft für öffentliche Güter zu ermitteln. Auch eine konkurrenzorientierte Preisfindung wäre für die öffentliche Verwaltung denkbar. Dabei werden die eigenen Preise an die Preise von anderen Konkurrenten bzw. anderen Städten angepasst oder diese zumindest in den Preisfindungsprozess einbezogen.[65]

Für den öffentlichen Sektor ist die Möglichkeit der Preisdifferenzierung ein wichtiges Instrument in der Preispolitik. Vor allem die Möglichkeit der personenbezogenen Preisdifferenzierung bezüglich des Alters (Kinder, Senioren) oder des Einkommens (Schüler, sozial schwache Personen) wird genutzt. Zumeist wird dabei nicht kostendeckend gearbeitet, aber in diesen Bereichen wird eher das Ziel der Kundenbindung verfolgt.[66] Dies ist besonders sinnvoll, da aufgrund des Sozialstaatsprinzips, sich die Verwaltung nach sozialen Gesichtspunkten auszurichten hat.

4.3.3 Distributionspolitik

Zur Distributionspolitik zählen alle Entscheidungen und Handlungen, die die Verteilung von materiellen/ immateriellen Produkten, vom Hersteller zum Konsumenten, beeinflussen.[67] Das heißt, dass die Leistungen rechtzeitig an die Vertriebsstellen gebracht werden müssen, um einen Absatz beim Kunden zu garantieren. Hierfür müssen die logistischen Systeme geplant, durchgeführt und kontrolliert sowie an die Nachfrage angepasst werden. Das Angebot muss für den Kunden in räumlicher und zeitlicher Hinsicht so angeboten werden, dass es ihm als vorteilhaft im Vergleich zu anderen erscheint.[68] Man unterscheidet die Distribution zum einen in die logistische Distribution. In diesem Bereich entscheidet sich, welche Transportmittel gewählt werden, welches Vertriebslager das richtige ist und wo es liegen soll. Zum anderen werden bei der akquisitorischen Distribution die Fragen, die den eigentlichen Verkauf der Güter betreffen, geklärt. Darunter zählen die Wahl der Verkaufsform (telefonisch, persönlich, etc.), die Verkaufspolitik, der Aufbau des Vertriebssystem und die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern.[69]

---

[65] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 144 f..
[66] Vgl. Meffert et al., Marketing, 2019, S. 524.
[67] Vgl. ebd., S. 579.
[68] Vgl. Kuß, Kleinaltenkamp, Marketingeinführung, 2013, S. 243.
[69] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 134.

In Bezugnahme auf die öffentliche Verwaltung spielt der Standort der angebotenen Leistungen in der Distributionspolitik eine wichtige Rolle. Durch die Mitte der 80er Jahre entstandenen Bürgerämter versucht man, die Leistunden, die viel Publikumsverkehr erzeugen, zentral zu bündeln, sodass die Transaktionskosten für die Bürger minimiert werden. Auch die Anpassung der Öffnungszeiten der Bürgerämter an die arbeitende Bevölkerung oder die telefonische Erreichbarkeit sind entscheidende Punkte in der Distributionspolitik. Durch die Bereitstellung von Dienstleistungen über das Internet, beispielsweise Amt24, sollen die Serviceleistungen weiter verbessert werden.[70]

4.3.4 Kommunikationspolitik

Kommunikation ist der verschlüsselte Austausch von Gedanken und Inhalten zwischen Individuen und der Organisation. Dies kann auf unterschiedlichsten Wegen vonstattengehen. Durch verbale, schriftliche oder bildliche Botschaften werden Meinungen oder Wissen weitergegeben.[71] Wichtig für Entscheidungen die in der Kommunikationspolitik getroffen werden, ist folgende Formel: „**Wer** (Unternehmen) sagt **was** (Kommunikationsbotschaft) unter welchen **Bedingungen** (Umwelt-, Wettbewerbssituation) über welche **Kanäle** (Kommunikationsinstrument) auf welche **Art und Weise** (Gestaltung der Kommunikationsbotschaft) zu **wem** (Zielgruppe) mit welcher **Wirkung** (Kommunikationswirkung)?“[72] Ziel der Kommunikationspolitik kann es sein, die Bekanntheit zu stärken, indem ein Produkt mit einem Unternehmen verbunden wird oder sich im Wettbewerb zu profilieren, indem das Angebot sich von der Konkurrenz abheben soll. Das Ziel des Unternehmens kann je nach Zielgruppe variieren. Das Kommunikationsziel sollte jedoch immer mit dem übergeordneten Marketing- und Unternehmensziel übereinstimmen.[73]

Für den Kommunikationsprozess gibt es eine Vielzahl von Instrumenten, die jedoch nicht alle für den öffentlichen Sektor in Frage kommen. Daher werden zumeist Instrumente wie die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und das Event-Marketing genutzt.

Bei der Öffentlichkeitsarbeit steht vor allem die Pflege von Beziehungen im Mittelpunkt. Das Unternehmen bzw. die Stadt strebt eine vorteilhafte Meinungsbildung an. Der Bürger soll in Verwaltungsentscheidungen mit integriert werden und nicht nur zuschauen.[74] Im Gegensatz zur Öffentlichkeitsarbeit, die das gesamte Unternehmen positiv darstellt, wird bei der Mediawerbung nur ein Teil bzw. ein Produkt dargestellt. Im öffentlichen Bereich wären das beispielsweise ein Stadtfest oder eine Blutspendenaktion, die promotet

---

[70] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 138 f..
[71] Vgl. Kuß, Kleinaltenkamp, Marketingeinführung, 2013, S. 215.
[72] Meffert et al., Marketing, 2019 S. 633.
[73] Vgl. ebd., S, 634 f..
[74] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 120 f..

werden sollen. Eine weitere Möglichkeit ist das Event-Marketing, welches sowohl Veranstaltungen als auch Erlebnisse anbieten kann. Diese Art des Marketings wurde bereits in Kapitel 3.4 Eventmarketing näher erläutert. Vor allem die Erlebnisorientierung solcher Events können den Städten von Nutzen sein, da sie unterschwellige Kommunikationsinhalte weitergeben.[75] Da es meist auch in anderen Städten eine Vielzahl von Events gibt, werden die eignen Events immer aufwendiger und spektakulärer, sei es durch Feuerwerk oder Prominente Gäste. Das Ziel ist, dass das Event für den Nutzer einzigartig bleibt.[76]

4.3.5 Weitere Marketinginstrumente

Da auch im öffentlichen Sektor häufig mit Dienstleistungen gearbeitet wird, finden die erweiterten Instrumente auch hier einen Platz. Die Klassischen vier Marketinginstrumente werden um die Punkte Personal, Prozess und Ausstattung ergänzt.

Bei der Personalpolitik handelt es sich um ein weiteres internes Instrument des Marketing - Mix. Bei der Personalpolitik geht es nicht nur um die Personalakquisition, sondern auch um weiterführende Personalentwicklungsmaßnahmen. Das Personal soll der Qualitätsindikator des Unternehmens nach außen sein.[77]

Bei der Prozesspolitik sollen jegliche Leistungsprozesse optimiert werden. Sei es bei der Interaktion mit den Kunden oder bei der Erstellung der Leistung. Durch klare organisatorische Strukturen im Unternehmen werden Prozesse verbessert. Durch teilweise standardisierte Abläufe können dem Kunden Prozesse sichtbar gemacht werden, wodurch mehr Vertrauen in die Qualität der Dienstleistungen erreicht werden kann.[78]

Unter dem Stichwort physical environment versteht man das Erscheinungsbild des Unternehmens gegenüber dem Kunden. Dieses Instrument steht eng in Zusammenhang mit der Distributionspolitik, da auch der Vertrieb von Leistungen dem Kunden gegenüber positiv gestaltet werden soll. Bei diesem Instrument sollen beispielsweise die Geschäftsräume oder die virtuelle Umgebung (Homepage, Social Media) für den Kunden komfortabel, angemessen und positiv ausgestaltet werden. Dies wird durch die Innenarchitektur der Räume oder innovative Websitedesigns erreicht.[79]

---

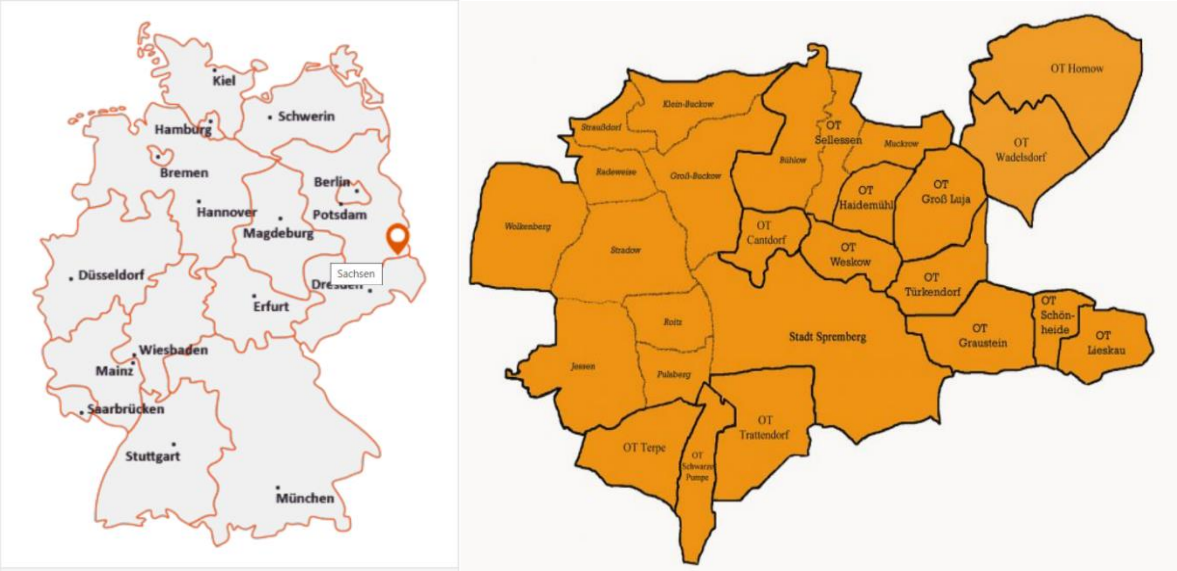
[75] Vgl. Wesselmann, Hohn, Public Management, 2017, S. 130.
[76] Vgl. Zerres, Kommunikation im Stadtmarketing, 2019, S. 129 in Breyer-Mayländer, Zerres, Stadtmarketing.
[77] Vgl. Meffert, Bruhn Dienstleistungsmarketing, 2012, S. 368 f..
[78] Vgl. Wiesner, Sponholz, Dienstleistungsmarketing, 2007, S. 97 f..
[79] Vgl. ebd. S. 97 f..

5 Stadt Spremberg

Spremberg ist eine kleine Stadt im Süden Brandenburgs, die mit ihren kleinen grünen Oasen die Leute verzaubern kann. Egal ob baden am See, Fahrrad fahren an der Spree oder einfach nur entspannt leben, all das ist in Spremberg möglich.

Mit gerade einmal 22.459 Einwohnern (Stand: 31. Dezember 2019) gilt Spremberg als ein Mittelzentrum. Spremberg liegt im Landkreis Spree-Neiße und besteht aus 14 Ortsteilen. Mit einer Fläche von 202,31 km² ist Spremberg in Bezug auf seine Einwohnerzahl sehr groß. Spremberg besteht aus 14 Ortsteilen und dem Stadtzentrum, wodurch sich die große Fläche ergibt. Spremberg liegt im Süden Brandenburgs und gehört zum sorbischen Siedlungsgebiet. Daher trägt die Stadt auch den Namen Grodk (sorb.: Spremberg). Seit 2014 ist Christiane Herntier die Bürgermeisterin der Stadt.[80]

Abbildung 5: Lage Spremberg und Ortsteile[81]



Aufgrund der grünen Landschaft um Spremberg herum bekam die Stadt 2013 die Zusatzbezeichnung „Perle der Lausitz - parlicka Łužyce“ anerkannt.

Das durchschnittliche Alter in Spremberg liegt bei 49,3 Jahren (Stand 2017) und soll sich laut Prognosen bis zum Jahr 2030 um 3 Jahre erhöhen. Im Jahr 2017 war in Spremberg

---

[80] Vgl. Stadtverwaltung Spremberg, Spremberg im Überblick, verfügbar unter: https://stadt-spremberg.de/index.php?ber=katalog&pos_top=4&pos_left=12&hk=20&uk=197&klick=3&tiefe=1&nr=129&nr1=130&ktm_nr2=1982&no_popup=1&externe_db=.

[81] Stadtverwaltung Spremberg, Ortsteile der Stadt Spremberg, verfügbar unter: https://stadt-spremberg.de/index.php?ber=katalog&pos_top=3&pos_left=9&hk=20&uk=370&klick=3&tiefe=1&nr=63&nr1=65.

die Sterberate je 1000 Einwohner (15,4%) fast doppelt so hoch wie die Geburtenrate je 1000 Einwohner (8%). Auf Grundlage von Fort- und Zuzügen bis zum Jahr 2030 soll sich eine natürliche Bevölkerungsentwicklung in Höhe von -16,6 % ergeben. Somit ist in den nächsten Jahren mit einem Bevölkerungsrückgang zu rechnen.[82]

5.1 Historische Entwicklung

Wann Spremberg genau gegründet wurde ist nicht bekannt. Erstmalig erwähnt wurde es jedoch im Jahr 1301. In einer Kaufurkunde über einen Teil der Niederlausitz wurde, damals noch Sprewenberch genannt, Spremberg zum ersten Mal benannt. Hundert Jahre und einige Schreibweisen später wurde die Stadt nur noch als Spremberg bezeichnet. Der Ursprung des Namens gründet sich aus den örtlichen Gegebenheiten. Aus `Spree am Berg` entstand Spremberg. Spremberg siedelte sich zwischen zwei Armen der Spree auf der Spreeinsel an und womit damals der Schutz des Schlosses erreicht werden sollte. Durch die Vielzahl an Brücken, die über die Spree führen, war Spremberg ein wichtiger Handelsweg für die Kaufleute. Erst in den nächsten größeren Städten wie Cottbus oder Bautzen gab es ebenfalls Brücken, um von Osten nach Westen und von Norden nach Süden zu reisen. Im 16. Jahrhundert entwickelte sich in Spremberg ein großes Tuchmachergewerbe. Die Textilindustrie boomte bis zum Ende des 19. Jahrhunderts. Prägend für Spremberg war zudem die Förderung von Braunkohle. In den 1920er Jahren war das Kraftwerk bei Spremberg der größte Energieträger Europas. Dies stärkte die Region um Spremberg immens. Auch heute noch ist der Tagebau ein wichtiger Wirtschaftsfaktor für die Region, der sich jedoch dem Ende nähert.[83]

5.2 Wirtschaftsstruktur

Nach Statistik der Bundesagentur für Arbeit befinden sich zum Stichtag des 30.06.2019 in Spremberg 12.083 Menschen in einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis in insgesamt 633 Betrieben.[84] Die Verteilung der Berufe der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten lässt sich in Land- und Forstwirtschaft (0,47 %), produzierendes Gewerbe (57,02 %), Handel, Verkehr und Gastgewerbe (13,37 %) und sonstige Dienstleistungen (29,14 %) unterteilen. Im Jahresdurchschnitt von 2019 sind in

---

[82] Vgl. Bertelsmann Stiftung, Demographiebericht Spremberg (im Landkreis Spree-Neiße), verfügbar unter: https://www.wegweiser-kommune.de/kommunen/spremberg.
[83] Vgl. Stadtverwaltung Spremberg, Chronik der Stadt Spremberg, verfügbar unter: https://stadt-spremberg.de/index.php?ber=katalog&pos_top=4&pos_left=12&hk=20&uk=372&klick=3&tiefe=1&nr=129&nr1=133.
[84] Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Gemeindedaten der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wohn- und Arbeitsort, 2020, verfügbar unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_31966/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=746732&year_month=201906&year_month.GROUP=1&search=Suchen.

Spremberg insgesamt 686 Arbeitslose zu verzeichnen. Im Vergleich dazu gab es 2018 im Durchschnitt 822 Arbeitslose.[85]

Spremberg besitzt zwei Industriegebiete (Industriegebiet Spremberg Ost, Industriegebiet Schwarze Pumpe) und zwei Gewerbegebiete (Gewerbegebiet Spremberg Süd West, Gewerbegebiet Sellessen).[86]

Tabelle 2: standortprägende Unternehmen[87]

Unternehmen	Branche	Industrie- und Gewerbegebiet
Leag - Lausitz Energie Bergbau AG	Bergbau	IG Schwarze Pumpe
SPRELA GmbH	Kunststoffe	-
Hippe KG	Kunststoffe	IG Spremberg Ost
Papierfabrik Hamburger-Spremberg GmbH &Co. KG	Papier	IG Schwarze Pumpe
Krankenhaus Spremberg	Gesundheitswesen	-

5.3 Tourismus

Besonders Kurzurlauber kommen in Spremberg und Umgebung auf ihre Kosten. Besonders dem Fahrradtourismus bietet Spremberg zahlreiche Radwege entlang der Spree. Auf den gut beschilderten Radwegen können Schauwerkstätten und Museen sorbisch-wendischer Traditionen, Braunkohle Tagebaue oder die rekultivierten Seenlandschaften um Spremberg angesteuert werden.[88]

Im Jahr 2019 besuchten Spremberg insgesamt 17.325 Gäste. Von diesen kamen sogar 697 aus dem Ausland. An Übernachtungen konnte Spremberg im letzten Jahr 31.808 Übernachtungen verbuchen. Im Durchschnitt waren die Gäste jedoch nur 1,8 Tage in

[85] Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt kommunal, 2020, verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?nn=32022&year_month=201912&pageLocale=de&view=processForm&topicId=910542&regionInd=12.
[86] Vgl. Stadtverwaltung Spremberg, Standorte, verfügbar unter: https://www.spremberg.de/wirtschaft/industrie-gewerbegebiete/detail/1304.
[87] Eigene Darstellung.
[88] Vgl. Touristeninformation Spremberg, Perle der Lausitz, S. 18.

Spremberg und verbrachten daher nur einen kurzen Aufenthalt in der Stadt.[89] Im Vergleich zu den letzten 3 Jahren ist der Stand an Übernachtungen leicht gestiegen.

[89] Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Statistischer Bericht, Tourismus im Land Brandenburg nach Gemeinden 2019, 2020, verfügbar unter: https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/publikationen/stat_berichte/2020/SB_G04-09-00_2019j00_BB.pdf, S. 9.

6 SWOT-Analyse in Spremberg

In der Situationsanalyse werden nun die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Stadt Spremberg zusammengefasst, um die Lage von Spremberg einschätzen zu können. Aus diesen Daten können dann weitere Maßnahmen entwickelt werden, die die Stadt Spremberg attraktiver machen, um damit das gesetzte Ziel zu erreichen.

6.1 Stärken

Spremberg kann auch heute schon durch eine Vielzahl von positiven Aspekten auf sich aufmerksam machen. Positiv ist auf jeden Fall die **Lage** der Stadt zwischen Berlin und Dresden. Beide Städte sind per Pkw in unter 1,5 h zu erreichen. Man kann daher die Hauptstadt schnell erreichen oder einen Tag in Dresden verbringen, ohne weit weg von zu Hause zu sein. Die Lage Sprembergs im östlichen Gebiet von Deutschland kann teilweise positiv gewertet werden. Auch Urlaubsdestinationen in Osteuropa sind von Spremberg gut zu erreichen. Vor allem die Autobahn A 15 Richtung Berlin bzw. Richtung Polen ist in weniger als 20 min zu erreichen und ist positiv zu bewerten. Dabei ist anzumerken, dass auch die Anbindung mit dem **ÖPNV nach Berlin** gut ausgebaut ist. Der Bahnhof in Spremberg ermöglicht eine schnelle Reise nach Cottbus und weiter nach Berlin. Die gute Zugverbindung erweitert die Möglichkeit für Pendler, die somit nicht unbedingt auf den Pkw angewiesen sind.

Ein weiterer vorteilhafter Faktor für Spremberg ergibt sich aus der Nähe zur kreisfreien Stadt **Cottbus**. So ist der Weg in die nächste Universität oder Berufsschule nicht weit. Bürger von Spremberg können somit in Cottbus studieren oder ihrer Ausbildung nachgehen und trotzdem in der Heimatstadt wohnhaft bleiben. Die Nähe zu Cottbus gewährleistet auch die schnelle und unkomplizierte Erreichbarkeit von einigen Shoppingmöglichkeiten.

Die zwei florierenden **Industrie- sowie Gewerbegebiete** bieten Spremberg ein gutes Arbeitsplatzangebot. Diese Arbeitsplätze werden nicht nur von den Einwohner Sprembergs genutzt, sondern auch Menschen der umliegenden Städte und Dörfer kommen zum Arbeiten in die Stadt. Vor allem das Industriegebiet Schwarze Pumpe zieht nicht nur Brandenburger, sondern auch Sachsen an. Die Besonderheit liegt in dem grenzübergreifenden Gebiet des Industrieparks. Auch durch die Erweiterung der Papierfabrik im letzten Jahr wurden 200 neue Arbeitsplätze geschaffen. Das gute Arbeitsplatzangebot spiegelt sich auch in der sinkenden Arbeitslosenquote wider. Die rückläufige Quote in den letzten Jahren, vor allem bei Langzeitarbeitslosen zeigt, dass Spremberg ein positives Eingliederungsmanagement betreibt. Im Industriegebiet Schwarze Pumpe befindet

sich das gleichnamige Kraftwerk, welches nicht nur das Bild der Stadt Spremberg prägt, sondern auch entscheidend für die wirtschaftliche Lage Sprembergs ist. Das Unternehmen bietet viele Ausbildungsberufe in den technischen oder kaufmännischen Bereichen sowie duale Studiengänge an.

Durch den Tagebau um Spremberg herum sind viele Tagebaurestlöcher entstanden, die heutzutage zu Seen rekultiviert wurden und werden. Die **Seenlandschaft** um Spremberg bietet ein großes Erholungspotenzial. Diese sind durch die Vielzahl von Radwegen in Spremberg und entlang der Spree gut zu erreichen. Viele Bänke und Naturschutzgebiete entlang der Radwege bieten Platz zum Erholen. Die grüne Landschaft in und um Spremberg hat der Stadt auch die Zusatzbezeichnung „Perle der Lausitz“ eingebracht.

Vor allem durch die im Jahr 2010 neu hergerichtete **Freilichtbühne** kann Spremberg bei vielen Events und Veranstaltungen Zuschauer anlocken. Die Freilichtbühne ist eine Open-Air-Bühne, die vor allem in den Sommermonaten zu Veranstaltungen einlädt. Im letzten Jahr fand beispielsweise an jedem einzelnen Wochenende der Sommermonate mindestens eine Veranstaltung statt. Die Veranstaltungen sind dabei sehr unterschiedlich. Von Kakteenausstellungen bis zu größeren Konzerten wird für nahezu alle Interessengruppen etwas geboten. Künstler wie Max Giesinger, Roland Kaiser oder Ben Zucker sind in Spremberg letztes Jahr aufgetreten. Natürlich finden auch Feste für Familien statt. Besonders prägend für die Freilichtbühne sind jedoch die alljährlichen Filmnächte. Alle Veranstaltungen werden auch bei Wind und Wetter von den Zuschauern gut besucht. Zusätzlich zur Freilichtbühne finden in Spremberg auch einige **Feste** statt, die sich über den gesamten Stadtkern erstrecken. Das größte Event im Jahr ist das Heimatfest. Hier stellen sich die ansässigen Vereine vor. Das Fest wird mit gastronomischen Angeboten der Region und vielen kleinen Attraktionen für Kinder abgerundet. Das große Abschlussfeuerwerk mit Lasershow und musikalischer Begleitung stellt jedes Jahr einen gelungenen und abschließenden Höhepunkt dar. In diesem Jahr sollte zusätzlich das Musikfestival SoundCity wieder in Spremberg stattfinden. Aufgrund der aktuellen Lage wurde das Festival jedoch auf nächstes Jahr verschoben. Es handelt sich dabei um ein musikalisches Event, der brandenburgischen Musikschulen. Dieses Festival wandert alle zwei Jahre in eine andere Stadt in ganz Brandenburg. Hier können junge Künstler ihr Talent unter Beweis stellen. Das Musikfestival soll an einem Wochenende im Juni stattfinden und sich über mehrere Bühnen in der gesamten Innenstadt erstrecken.

Im Alltag bietet Spremberg ein vielfältiges Angebot an Freizeitmöglichkeiten. Vor allem im **Breitensport**bereich ist für jede Altersklasse etwas dabei. Nicht nur Fußball oder Tanzen wird in Spremberg angeboten, sondern auch der Kanusport ist gut aufgestellt und brachte sogar schon mehrere Olympioniken hervor.

Auch **kulturelle Angebote** in Spremberg sind zu erwähnen. Durch das Museum im Schloss wird die Geschichte der Stadt erzählt. Dort befindet sich zudem die Bibliothek und die Musikschule. Auch die sorbischen Traditionen werden in Spremberg gepflegt. Vor allem in der Osterzeit gibt es viele Bräuche, wie beispielsweise das aufwendige Verzieren von Ostereiern mit Nadel, Wachs und Federkiel. Historische Figuren wie beispielsweise Mutter Birnbaum, eine Ur-Sprembergerin, die Obst- und Gemüsehändlerin war, sind ebenfalls in Spremberg bekannt. Weitere Figuren sind der Nachtwächter Kulke, der früher in den Nachtstunden seine Runden zog oder auch Räuberhauptmann Lauermann und seine Bande, die im 18. Jahrhundert ihr Unwesen in Spremberg trieben. Diese Figuren werden jedes Jahr bei Festen von Sprembergern dargestellt und sind als Statuen verewigt (vgl. Anhang 2).

6.2 Schwächen

Der zweite Teil der Situationsanalyse ist den derzeitigen Schwächen Sprembergs gewidmet. Die **touristische Anziehungskraft** Sprembergs ist eher gering und im Vergleich zu anderen Städten der Region sind die Übernachtungszahlen in den Hotels sehr schwach. Andere Städte in Brandenburg mit vergleichbarer Einwohnerzahl, haben weitaus mehr Übernachtungen zu verzeichnen. Senftenberg mit 24.275 Einwohner (Stand: Dezember 2018) hatten im Jahr 2019 353.045 Übernachtungen und somit mehr als zehnmal so viele wie Spremberg. Wandlitz bei Berlin mit 23.433 Einwohner (Stand: Dezember 2018) hatte im vergangenen Jahr 146.737 Übernachtungen. Auch etwas kleinere Städte wie beispielsweise Luckenwalde mit 20.522 Einwohner (Stand: Dezember 2018) hatten etwa gleich viele Übernachtungen wie Spremberg zu verzeichnen (32.461 Übernachtungen).

Die Lage von Spremberg ist charakteristisch für den **peripheren Raum**. Kennzeichnend hierfür sind ein niedriges Lohnniveau und wenig qualifizierte Fachkräfte. Die Bevölkerungsdichte ist eher gering und wird durch ein starkes Pendlerverhalten in größere Städte bestimmt. Auch die Anbindung zur Autobahn A13 Richtung Dresden ist eher als schlecht anzusehen. Die Fahrt über die Land- und Bundesstraßen zur Autobahn dauert bis zu einer dreiviertel Stunde. In dem Punkt ist auch die Zugverbindung nach Dresden als problematisch zu erwähnen. Die Bahnverbindung wird durch mehrere Umstiege verzögert und auch die Preise sind auf Grund der bundesländerübergreifenden Strecke ziemlich hoch.

Der **Bekanntheitsgrad** von Spremberg ist eher gering und auch wenn es, wie bereits beschrieben, zahlreiche Feste und Veranstaltungen gibt, so werden diese nicht genügend promotet. Es gibt zum Beispiel keinen einheitlichen Veranstaltungskalender. Jeder Veranstalter bewirbt seine Veranstaltung selbst und es kommt zu einem wilden

Durcheinander. Touristen fällt es somit zum Teil schwer, konkrete Planungen vorzunehmen und ihren Aufenthalt in Spremberg erlebnisreich zu gestalten.

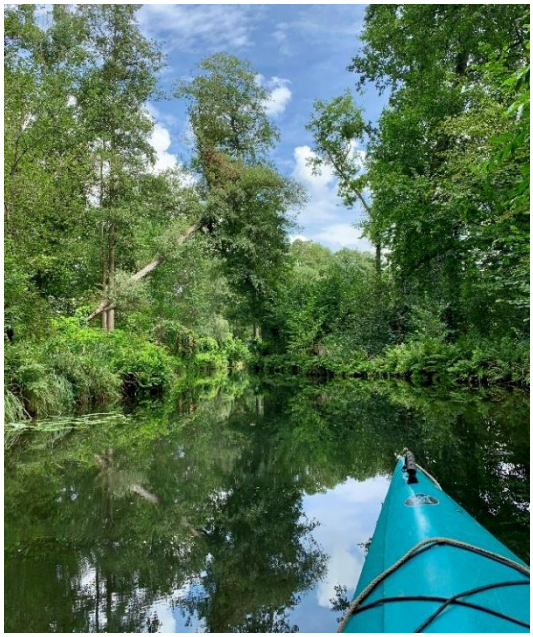
Der Altersdurchschnitt in Spremberg im Vergleich zum Bundesdurchschnitt von 42 Jahren liegt um 7 Jahre höher. Die hohe **Altersstruktur** spiegelt sich in Spremberg durch viele Altersheime wider. Die große Zahl an älteren Menschen in Spremberg ist zudem ein Indikator für den zunehmenden Mangel an Fachkräften. Besonders im Bereich der Altenpflege werden zunehmend neue Mitarbeiter gesucht. Aber nicht nur in diesem Bereich mangelt es an Fachkräften, auch hochqualifizierte Berufe, wie beispielsweise in der Stadtverwaltung sind schwer nach zu besetzten. Dieses Problem ist typisch für den ländlichen Raum in dem Spremberg liegt.

Schon seit Jahren hat Spremberg mit dem **Rückgang von Einwohnern** zu kämpfen. Spremberg hatte bis in die späten 90er Jahre knapp unter 30 000 Einwohner. Seitdem sinkt die Einwohnerzahl stetig.

Das größte Problem Sprembergs, ist die jedoch die **Verockerung der Spree**. Als früher der Bergbau in Spremberg Einzug hielt, wurde das Grundwasser abgesenkt. Der Boden enthielt Schwefelkiese, die durch Oxidationsprozesse in Eisen umgewandelt wurden. Nachdem die Tagebaurestlöcher geschlossen wurden, stieg das Grundwasser wieder und das Eisen wurde aufgespült. Dieses Eisen färbt das Wasser der Spree braun und ist schon in geringen Mengen sichtbar.[90]

[90] Vgl. Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau-Verwaltungsgesellschaft mbH, Woher kommt die Verockerung der Spree?, 2013, verfügbar unter: https://www.lmbv.de/index.php/lmbv-antworten-braune-spree/woher-kommt-die-verockerung-der-spree.html.

Abbildung 6: Vergleich der Wasserqualität der Spree in Spremberg[91] und im Spreewald[92]



Durch die Braunfärbung ist die Ästhetik und der Erholungswert der Spree stark gemindert und das Baden in der Spree ohne Verfärbung ist nicht mehr möglich. Erst flussabwärts von Spremberg an der Talsperre wird das Wasser gereinigt und fließt weiter in den Spreewald. Dort ist das Wasser wieder relativ klar und das Eisen schadet der Lebensqualität, Natur- und Tierwelt nicht mehr in dem Maße.

Das Aushängeschild einer Stadt, nämlich die **Innenstadt**, ist leider in Spremberg zu den Schwächen zu zählen. Es gibt vor allem im hinteren Bereich viel Leerstand von Ladengeschäften. Die Innenstadt in Spremberg teilt sich in die Lange Straße und die Dresdner Straße, die durch eine Brücke verbunden sind. Im vorderen Bereich der Langen Straße befindet sich der Marktplatz mit dem Rathaus[93]. In diesem Bereich der Stadt sind viele Ladeneinheiten besetzt und ein guter Mix aus Einzelhandel und Dienstleistungen vorhanden. Im Bereich der Dresdner Straße gibt es jedoch kaum publikumsanziehende Geschäfte. Dieser Innenstadtbereich wird kaum besucht. Problematisch sind zudem die Öffnungszeiten von vielen Geschäften, da vor allem am Wochenende die meisten Läden bereits mittags schließen. Nachmittags sind demzufolge kaum noch Menschen in der Innenstadt unterwegs und dies obwohl eigentlich die meisten Bürger am Wochenende Zeit haben. Auch für Besucher und Touristen kann dies abschreckend wirken.

---

[91] Eigene Aufnahme.
[92] Eigene Aufnahme.
[93] Vgl. Anhang 2.

Wie in vielen Orten der Lausitz hat auch Spremberg ein latentes Problem mit dem **Rechtsextremismus**. Bei Veranstaltungen kann es vorkommen, dass rechtsradikale Parolen wahrzunehmen sind. Demonstrationen gegen Flüchtlinge oder Brandanschläge auf Flüchtlingsheime sind leider auch in Spremberg bereits vorgekommen. Auch 2019 gab es polizeiliche Ermittlungen und Einsätze im rechten Milieu. Solche Vorkommnisse haben natürlich negative Auswirkungen auf das Image der Stadt.

Die geografische Nähe zu Polen hat auch seine Schattenseiten, denn die **Grenzkriminalität** ist zum Teil auch in Spremberg zu spüren. In Brandenburg haben 16 % der nichtdeutschen Tatverdächtigen einen polnischen Hintergrund. Die polnische Bevölkerungsgruppe nimmt dabei zudem den größten Teil der nichtdeutschen Tatverdächtigen ein.[94] Auch wenn die Kriminalstatistik von Brandenburg belegt, dass die generelle Kriminalität zurückgegangen ist, so ist das Misstrauen gegen die polnische Bevölkerungsgruppe weiterhin groß. Die Häufigkeit von Kriminalität in den Grenzstädten zu Polen (9.094 Fälle je 100.000 Einwohner, Stand 2018), wozu auch Spremberg zu zählen ist, ist signifikant höher als der Landesdurchschnitt der lediglich 6.902 Fälle je 100.000 Einwohner umfasst.[95] Zu den typischen Delikten zählen Diebstahl sowie Einbrüche.

6.3 Chancen

Zukünftige Entwicklungen und Potenziale könnten sich aus der Maßnahme **„Heeme fehlste“** ergeben. Aus dem Interview mit Frau Schwausch, der Citymanagerin von Spremberg, wurde deutlich, dass mit der Aktion „Heeme fehlste“, die Leute angesprochen werden sollen, die nach Spremberg zurückziehen wollen. Meist sind dies demzufolge Menschen, die früher in Spremberg gewohnt haben oder pflegebedürftige Familienmitglieder in Spremberg haben. Das Team hinter der Aktion, wozu auch Frau Schwausch gehört, unterstützt die Heimkehr nach Spremberg, indem Behördengänge erledigt werden oder passende Formulare bereitgestellt werden. Selbst Personen aus dem Ausland werden unterstützt. Eine spezielle Zielgruppe gibt es dabei nicht. Auch nach dem Umzug nach Spremberg werden die „Neuzugänge“ weiter unterstützt. In regelmäßigen Treffen werden Probleme ausgetauscht und eine Lösung angestrebt. Mit dieser Aktion soll der Rückgang der Bevölkerungsentwicklung gestoppt bzw. verlangsamt werden.[96]

---

[94] Vgl. Rundfunk Berlin-Brandenburg, Auswertung der Polizeilichen Kriminalstatistik des Landes Brandenburg für das Jahr 2018, 2019, verfügbar unter: https://www.rbb24.de/politik/beitrag/2019/03/pks-2018-.file.html/Anlage%204%20Auswertung%20PKS_gesamt_2018.pdf, S.6.
[95] Vgl. ebd., S. 25.
[96] Vgl. Anhang 1.

Eine weitere Chance für den Tourismus in und um Spremberg ist die **Seenlandschaft**. Die einzelnen Seen sollen miteinander verbunden werden, sodass man mit Wasserfahrzeugen an unterschiedlichen Häfen anlegen kann. Auch der Wassersport soll weiter ausgebaut werden. Die Seenlandschaft bieten noch viel Potenzial. Einige Seen sind noch nicht nutzbar und werden erst in Zukunft für den Tourismus freigegeben. Von dieser Entwicklung könnte der Tourismus in Spremberg profitieren und die Zahl der Übernachtungen in den Hotels steigen lassen.

Da Spremberg im ländlichen Raum liegt, können auch Potenziale aus Förderprogrammen des Bundes oder der EU genutzt werden. **Förderprogramme** wie LEADER[97] sollen im Wesentlichen Arbeitsplätze sichern, ländliche Gebäude erhalten und die Regionalentwicklung fördern. Spremberg könnte einen Nutzen aus dem Europäischen Landwirtschaftsfond ziehen und somit die Wirtschaft und letztendlich auch die Lebensqualität seiner Einwohner stärken.

Die **Abschaltung des Kohlekraftwerks Schwarze Pumpe** zum Ende des Jahres 2038[98] kann sich zu einem Innovationstreiber in der Region entwickeln. Es gibt bereits Forschungen, die die Energieversorgung mit erneuerbaren Energien erprobt. Für die fossilen Energiequellen werden Alternativen für die Herstellung von Wasserstoff gesucht. Die Nutzung von Wasserstoff soll kaum bis gar keine Treibhausgase erzeugen. Der Wasserstoff soll dabei auf Basis von Windkraft- oder Photovoltaikanlagen produziert werden. Im Industriepark Schwarze Pumpe werden in einem Referenzkraftwerk diese neuen Ideen erprobt. Die Energiewende durch Referenzkraftwerke soll die Arbeitsplätze in der Region sichern, sodass die Abschaltung der Kraftwerke als Chance angesehen werden kann.

Im ganzen Land Brandenburg gibt es eine Vielzahl von **Solaranlagen und Windkrafträdern**. So gibt es auch in Spremberg einen 19 ha großen Solarpark und viele Windräder in der Natur. Auch hier kann Spremberg Potenziale aus der grünen Energie ziehen.

Es gibt in Spremberg zwei **Freibäder** und eine **Schwimmhalle**. Diese entspricht jedoch nicht mehr den Standards und ist eher unattraktiv. Im letzten Jahr wurde im Stadtrat der Neubau der Schwimmhalle in unmittelbarer Nähe eines der zwei Freibäder beschlossen. Es könnten durch die Verbindung von Schwimmhalle und Freibad mehr Besucher angezogen und der Tag im Bad zu einem noch größeren Erlebnis werden.

---

[97] Vgl. Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Klimaschutz (MLUK) des Landes Brandenburg, LEADER, verfügbar unter: https://mluk.brandenburg.de/mluk/de/landwirtschaft/laendliche-entwicklung/leader/.
[98] Vgl. Andriske, Falschmeldung: Kraftwerk Schwarze Pumpe wird nicht 2028 abgeschaltet, 2020, verfügbar unter: https://www.niederlausitz-aktuell.de/spree-neisse/spremberg/81093/falschmeldung-kraftwerk-schwarze-pumpe-wird-nicht-2028-abgeschalten.html.

Ein weiterer potenzieller Erfolgsfaktor für Spremberg ist die Position des **Citymanagers**. Die Stelle wird von Madlen Schwausch besetzt, die bei der ASG GmbH angestellt ist. Die ASG GmbH ist der Wirtschaftsförderer für die gesamte Stadt Spremberg. Es handelt sich dabei um ein 100% kommunales Unternehmen. Frau Schwausch´s Aufgabe ist es, Möglichkeiten zu finden den Innenstadtkern zu stärken und dabei vor allem auf die Händler und Gastronomen einzugehen, also in erster Linie zu netzwerken. Durch dieses Netzwerken entstehen Events in der Innenstadt und die Händler haben eine Anlaufstelle, um ihre Probleme zu teilen. Die Position ist von der Stadt Spremberg vorerst auf 5 Jahre befristet, da sie über Fördermittel finanziert wird. Es ist trotzdem zu hoffen, dass der Beitrag der Citymanagerin auch ein Anstoß für die Schaffung einer Stelle im Bereich des Stadtmarketings ist.[99]

Nach dem derzeitigen Stand besuchen 324 Schüler von der siebten bis zur zehnten Klasse die BOS Spremberg, deren Kapazitäten stark begrenzt sind. Es ist daher geplant die **Oberschule** um zusätzliche Räumlichkeiten sowie eine größere Außensportanlage zu erweitern. Da das Schulgebäude denkmalgeschützt ist, kann an der Schule selbst kein Umbau vorgenommen werden. Demzufolge ist ein Neubau geplant, der sich direkt an den derzeitigen Schulstandort anschließen soll oder ein Neubau der Schule außerhalb des Innenstadtbereichs.[100] Es besteht die Chance für die Stadt, ein attraktiverer Schulstandort zu werden, mit neuen Techniken und großräumigen Sportanlagen, die eine Entfaltung der Persönlichkeit der Schüler ermöglichen.

6.4 Risiken

Der letzte Teil der SWOT-Analyse ist den Risiken gewidmet. Als Gefahr kann die steigende **Altersstruktur** gewertet werden. Das durchschnittliche Alter der Einwohner ist nicht nur jetzt schon höher als im Gesamtdurchschnitt von Deutschland, sondern steigt in den nächsten Jahren weiter an. Das für 2030 prognostizierte Durchschnittsalter von 52 Jahren zeigt nicht nur die Überalterung der Bevölkerung an, sondern auch die sinkenden Zahlen von Geburten könnten hierfür ausschlaggebend sein. Die steigende Altersstruktur kann viele negative Folgen mit sich tragen, wie beispielsweise ein größer werdender Fachkräftemangel im Bereich der Altenpflege, weniger Einkommenssteuer, fallende Einnahmen für die Kommune oder die Entwicklung zu einem unattraktiven Unternehmensstandort für das produzierende Gewerbe.

---

[99] Vgl. Anhang 1.
[100] Vgl. Hädicke, Quartiersbetrachtung Innenstadt Spremberg 2019, verfügbar unter: https://stadt-spremberg.de/index.php?ber=katalog&pos_top=5&pos_left=3&hk=48&uk=474&klick=3&tiefe=1&nr=150&nr1=154.

Ein weiteres Problem könnte vor allem den Einzelhandel stark treffen. Der Kauf im Internet boomt wie nie zuvor. Es ist daher fraglich, wie lange kleine Einzelhandelsgeschäfte ohne **Internetvertrieb** in einer kleinen Stadt überleben können. Der Verkauf an die Laufkundschaft wird nicht mehr genügen, um auf Dauer gegen große Konzerne bestehen zu können, die ihre Ware meist auch günstiger anbieten können. Es ist zudem für viele Menschen gemütlicher, von zu Hause aus einzukaufen, anstatt in die Stadt zu fahren und dort beispielsweise eine Pfanne im Küchengeschäft zu kaufen.

Die **Abschaltung des Kraftwerks Schwarze Pumpe** 2038 kann auch Risiken bergen. Die unterschiedlichen Berufsbilder in einem Kraftwerk reichen vom Informatiker bis zum Elektroniker. Nach der Abschaltung 2038 sind nicht alle Arbeitnehmer aufgrund ihrer Qualifikationen auf andere Betriebe verteilbar. Die Mitarbeiter aus dem sekundären Sektor können nicht ohne Weiteres in den tertiären Sektor umsteigen, da die Tätigkeiten im Dienstleistungsgewerbe kaum Anklang finden und sich inhaltlich stark vom Ausbildungsberuf unterscheiden. Auch wenn Ministerien in die Region verlegt werden, stehen doch viele Arbeitende vor einer großen Herausforderung, um einen neuen Job zu finden. Vor allem älteren Mitarbeitern wird es schwer fallen neue Berufe zu erlernen und sich somit neu ins Arbeitsleben einzugliedern.

Ein weiteres Problem in Spremberg könnte die Entwicklung von vielen Billigpreismärkten sein. Auch in Spremberg eröffnen immer mehr Nonfood-Discounter wie beispielsweise Tedi, Pfennigpfeifer oder Kik. Die Ein-Euro-Läden steigern das **Billigpreisniveau** innerhalb der Stadt und sind vor allem für kleine Geschäfte eine große Konkurrenz. Zunehmende Einkommensprobleme und die vielen Leerstände begünstigen solche Läden noch mehr.

Für Spremberg sind auch **politische Veränderungen** eine große Gefahr. Vor allem in den letzten Jahren hat die AfD in Spremberg immer mehr Zuspruch erhalten. Ihre klare Haltung gegen den Kohleausstieg könnte bei den nächsten Bürgermeisterwahlen im Jahr 2022 die Haltung Sprembergs noch einmal radikal ändern. Wie sich die politischen Entwicklungen Sprembergs mit mehr Einfluss der AfD ändern würde, ist noch ungewiss und könnte sich besonders medial negativ auf das Bild von Spremberg auswirken.

7 Strategieentwicklung

Wie aus der Situationsanalyse zu entnehmen ist, ist Spremberg eine naturreiche ländliche kleine Stadt, die vor allem dem Energie- und dem demografischen Wandel entgegensteuern muss. Aus den Erkenntnissen der Situationsanalyse können nun Ziele und Strategien entwickelt werden, die sich positiv auf den Charakter von Spremberg auswirken könnten. Zudem werden Maßnahmen entwickelt, die einen unterstützenden Charakter zur Erreichung der Ziele besitzen sollen.

7.1 Zieldimension

Das Oberziel (Business Mission), abgeleitet aus der Situationsanalyse, sollte Spremberg als eine lebenswerte Stadt darstellen, die ihre Chancen nutzen kann, um noch vorhandene Schwächen zu eliminieren. Im Bereich der Policies and Practices soll für Spremberg ein Leitbild konzipiert werden, welches den Zielvorstellungen von Spremberg entspricht. In dieser Phase werden die Vorzüge Sprembergs in den Vordergrund gestellt. Man assoziiert Spremberg mit Natur, Tradition und der Lausitz. Dies dient als Grundlage zur Entwicklung eines authentischen Leitbildes. Bezugnehmend auf die Natur und die Lausitz könnte das neue Leitbild als „Spremberg – Das grüne Herz der Lausitz“ bezeichnet werden. Alternativ kann auch das derzeitige Leitbild verändert und angepasst werden, indem man es in „Spremberg – Meine grüne Perle“ ändert. Durch leichtverständliche Begriffe können viele Assoziationen aufgegriffen werden. Eine nähere Entscheidung zur Bildung der Leitbilder wird nicht getroffen, da die Markenbildung einer Stadt nicht Teil dieser Bachelorarbeit ist. Diese Leitbildideen müssen dann im Stadtbild umsetzbar sein. Es ist von großer Relevanz, dass als erstes die Einwohner von Spremberg das Leitbild akzeptieren und verinnerlichen. Bei der Corporate Identity soll das Image der Stadt nicht nur nach außen, sondern auch nach innen getragen werden und dadurch eine Verbindung zwischen Stadt und Einwohner schaffen. Um sowohl Touristen als auch die Bewohner von Spremberg zu überzeugen, sind einige Maßnahmen zu entwickeln, die Spremberg als eine lebenswerte Stadt darstellen. Beispielhafte Ziele hierfür wären:

- die Bekanntheit Sprembergs zu stärken,
- das Stadtbild zu verschönen,
- eine gesunde Bevölkerungsstruktur zu ermöglichen und
- die Lebensqualität zu steigern.

Eine konkrete Zielgruppe für die Marketingmaßnahmen gibt es nicht. Es sollen Familien sowie Alleinstehende, aber auch junge Auszubildende und ausgelernte Fachkräfte angesprochen werden. Spremberg soll für seine Einwohner einen lebenswerten Mittelpunkt verkörpern, aber auch für Touristen und Besucher ein wiedererkennbares Profil erhalten.

7.2 Marketingstrategie

Um Spremberg als lebenswerte Stadt darzustellen, die es zudem wert ist, sie zu besuchen, müssen einige Strategien entwickelt werden. Im Rahmen dieser Arbeit soll ein grober Rahmen entwickelt werden, der Spremberg in die richtige Richtung lenken könnte. Es gibt jedoch keine Garantie, dass alle Strategien und Maßnahmen zur Erreichung der gesetzten Ziele beitragen können.

Auf Grundlage der Ziele können verschiedenste Maßnahmen entwickelt werden, die sich der Instrumente des Marketing-Mix bedienen. Dies sind keine abschließenden Empfehlungen, sondern nur beispielhafte Maßnahmen zur Erreichung der Marketingziele. Im Folgenden dienen lediglich die vier klassischen Instrumente des Marketings als Bearbeitungsgrundlage.

7.2.1 Produktpolitik

Eine erste Maßnahme im Bereich der Produktpolitik soll die Nutzung der aus der Energiewende entstehenden Chancen sein. Da auch die Region Spremberg vor einem Wandel steht, müssen Maßnahmen getroffen werden, um Spremberg vor den negativen Konsequenzen zu schützen. Da bereits genügend Alternativen für Energie aus Kohle vorhanden sind, aber noch wenig Wissen bei der allgemeinen Bevölkerung besteht, müssen hierfür Hilfestellungen gegeben werden. Daher könnte in diesem Bereich von der Stadt eine Art Beratungsstelle eingeführt werden, die Haushalte über den Stand der Technik und potenzielle Möglichkeiten informieren und beraten soll. Es gibt viele Fördermittel des Bundes oder des Landes, die beispielsweise für den Einbau von Solarpanels genutzt werden können. Doch kaum ein Haushalt besitzt Kenntnis darüber. Mit der Beratung soll der erste Schritt für den Energieumstieg erleichtert werden. Dabei sollen vor allem die passenden Formulare und nächsten Schritte geklärt werden. Die Beratungsstelle kann dann ebenfalls an Firmen verweisen, die solche Solaranlagen oder Windgeneratoren anbieten. In Folge des Umstieges auf eine umweltschonendere Energienutzung können sich positive Auswirkungen auf die Lebensqualität der Bürger ergeben. Spremberg kann als gutes Vorbild in die Zukunft gehen und als eine Stadt, die die Energiewende positiv für sich nutzt, auf sich aufmerksam machen.

Eine zweite Maßnahme lässt sich aus der Chance, der Position des Citymanagers, und der Schwäche der Innenstadt zusammensetzen. Durch eine Verschönerung der Innenstadt soll die Attraktivität der gesamten Stadt gesteigert werden. Die Innenstadt muss zum Verweilen einladen und soll zu mehr als nur einer kurzen Fahrt zum Einkaufen einladen. Hierfür gibt es mehrere Ansätze, wie die Innenstadt positiv gestaltet werden kann.

Aus dem Interview mit Frau Schwausch konnte entnommen werden, dass bereits eine Brückenbepflanzung geplant ist, die eine Verbindung zwischen der Langen Straße und der Dresdner Straße ermöglicht. Die Bepflanzung soll die zwei Straßenteile zu einem werden lassen, sodass auch die Dresdner Straße als Teil der Innenstadt wahrgenommen wird. Derzeit sind nämlich in diesem Teil weniger Geschäfte und dementsprechend weniger Kunden unterwegs. Darüber hinaus sollen jedoch auch weitere Bepflanzungen vorgenommen werden. Das Produkt Innenstadt kann beispielsweise durch Blumenampeln an Laternen oder sogenannte Flower Towers verschönert werden.

Abbildung 7: Flower Tower Bochum[101] und Blumenampel Landau[102]

Hierfür eignen sich besonders gut Geranien und Begonien, die auch in schattigen Bereichen blühen. Die Pflanzung von Blumen sollte sich optimalerweise durch das gesamte Innenstadtgebiet ziehen und saisonal angepasst werden. Auch die Bepflanzung der Brunnen am Bullwinkel und am kleinen Marktplatz[103] in Spremberg tragen vor allem in den Frühlingsmonaten zu einer Verschönerung des Stadtbildes bei. Für die Brunnen können vor allem Kletterpflanzen empfohlen werden, wie zum Beispiel Kletterhortensien.

Eine weitere Möglichkeit die Innenstadt einladender zu gestalten, könnte durch eine Gestaltungssatzung der Stadt realisiert werden. Hierfür ist geplant, dass die Stadt den Geschäften und Wohnungsinhabern oberhalb der Ladenzeile ermöglicht, Balkone und Fensterläden mit Blumen zu gestalten. Fassaden sollten aufgrund des Denkmalstatus einiger Gebäude unberührt bleiben. Der Fantasie bei der Gestaltung vor den Läden

---

[101] INITIATIVE BOCHUMER CITY, 25 Geranientürme aufgestellt, verfügbar unter: https://ibo-city.de/blumige-zeiten-in-der-bochumer-innenstadt/.
[102] Stadt Landau, Fortsetzung einer kleinen Tradition, 2017, verfügbar unter: https://www.landau.de/Verwaltung-Politik/Pressemitteilungen/Fortsetzung-einer-kleinen-Tradition-M%C3%B6bel-Ehrmann-l%C3%A4sst-auch-in-diesem-Jahr-die-Landauer-Innenstadt-erbl%C3%BChen.php?object=tx,2644.5.1&ModID=7&FID=2644.1036.1&NavID=2644.13&La=1.
[103] Vgl. Anhang 2.

sollten jedoch keine Grenzen gesetzt werden. Es können auf den Fensterbänken Blumenkästen installiert werden, die nicht nur von Blumen gesäumt sein müssen. Hier können auch kleine Kräuterkästen oder Pflanzen wie Erdbeeren entstehen. Jeder der durch die Stadt geht, ist dann natürlich eingeladen eine kleine Erdbeere zu naschen oder sich ein Stück von der Petersilie abzuschneiden. Damit einhergehend kann in der Innenstadt ein kleiner Wettbewerb veranstaltet werden, der über das Jahr hinweg das schönste Haus bzw. die schönste Begrünung kürt. Dieser Wettbewerb wird dann von der Citymanagerin ausgerichtet, welche zu entscheiden hat, welches Gebäude einladend wirkt und zu einem positiven Stadtbild beiträgt. Somit entsteht zugleich ein Ansporn für die Anwohner in der Innenstadt sich an der Begrünung zu beteiligen. Diese Maßnahme soll das Stadtbild verbessern und einladen, in der Stadt zu bummeln und mehr Zeit als heute zu verbringen. Zudem wird die Idee des Leitbildes umgesetzt, sodass jeder Bürger und jeder Gast Spremberg nicht nur in seiner Umgebung für „Grün“ befindet, sondern auch in der Innenstadt die Natur ihren Platz findet.

Eine weitere Gestaltung der Innenstadt wäre im Bereich der Erweiterung der BOS möglich. Insofern die Schule in der Innenstadt erweitert wird, sollte die Erweiterung an die innenstädtische Begrünung angepasst werden. Hierfür ist ein Konzept für die Gestaltung der Dachfläche möglich. Der Pausenhof des neuen Schulteils soll als eine sogenannte Dachterrasse gestaltet werden. Hier können Sitzmöglichkeiten gebaut und Büsche gepflanzt werden. Denkbar ist zudem ein kleiner Schulgarten, der von den Schülern gepflegt werden kann. Die Gestaltung der Dachflächen kann durch Sonnensegel ergänzt werden, die anstatt schwerer Bäume Schatten spenden sollen. Die grüne Umgebung lässt nicht nur die Motivation der Schüler steigern, sondern ergänzt auch das Stadtbild um eine zusätzliche grüne Oase direkt an der Spree.

7.2.2 Preispolitik

Für die positive Entwicklung der Bevölkerungsstruktur werden bereits Maßnahmen getroffen. Durch die Aktion „Heeme Fehlste“ werden gezielt Rückkehrer angesprochen. Um den Bevölkerungsrückgang weiter entgegen zu wirken, werden weitere Maßnahmen vorgeschlagen, die sowohl Rückkehrer als auch Einwohner ansprechen sollen.

Wenn man sich entscheidet nach Spremberg zu ziehen und sich ummeldet, sollte man für den Start in Spremberg ein kleines Begrüßungsgeschenk bekommen. Dieses Geschenk soll aus kleinen Vergünstigungen bestehen, damit man Spremberg zum einen besser kennenlernen kann und zum anderen das Geld in Spremberg bleibt. In der Begrüßung sollen nicht nur Rabatte für die Läden in der Innenstadt sein, sondern auch ein Freieintritt in das Freibad oder ein Gratisticket für die Freilichtbühne. Zudem kann ein

freier Eintritt in das Museum im Schloss Spremberg dabei sein, um Spremberg auch geschichtlich besser kennenlernen zu können. Das Begrüßungsgeschenk soll ein kleiner Bonus sein dafür, dass man nach Spremberg zieht. Man verbindet Spremberg mit einer Stadt, in der man etwas erleben und unternehmen kann.

7.2.3 Distributionspolitik

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung sollten einige Erleichterungen für den Bürger geschaffen werden, die sich besonders auf die Onlinekanäle beziehen. Anzustreben sind Online-Formulare, die bequem zu Hause ausgefüllt werden können. Dieser Service stellt nicht nur eine Erleichterung für die Mitarbeiter, sondern auch für Menschen dar, die oft lange arbeiten müssen und somit nicht zu den Öffnungszeiten des Bürgerbüros Zeit haben. Auf der Website der Stadt Spremberg stehen dann alle benötigen Unterlagen, die eingescannt und mitgeschickt werden müssen, bereit. Die Formulare können beispielsweise für die Anmeldung eines Hundes oder einen Wohngeldantrag online zur Verfügung gestellt werden. Natürlich können die Anträge auch weiterhin im Papierformat ausgefüllt werden. Es sollen lediglich die technischen Möglichkeiten der heutigen Zeit ausgenutzt werden, die es erlauben von überall mit der Stadt zu kommunizieren. Wenn in Zukunft die Voraussetzungen der Onlinedistribution auch in der öffentlichen Verwaltung verbessert werden, können mehr Leistungen angeboten werden.

7.2.4 Kommunikationspolitik

Unter Nutzung der Kommunikationspolitik sollte der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf Veranstaltungen optimiert werden, um das Ziel der Bekanntheitssteigerung in Spremberg erreichen zu können. Wie bereits in Punkt 4.3.4 erklärt, gibt es mehrere Möglichkeiten für die Öffentliche Verwaltung sich nach außen hin zu präsentieren.

Für jede Altersgruppe sind andere Maßnahmen nötig, denn nicht jeder ältere Mensch besitzt ein Handy und nicht jeder junge Mensch liest heutzutage noch eine Zeitung. Daher muss eine Palette an verschiedensten Kommunikationsmaßnahmen vorgenommen werden, um jedem die neusten Infos über Spremberg zugänglich zu machen.

Für den Anfang ist ein einheitlicher Veranstaltungskalender unerlässlich, um eine zentrale Anlaufstelle für Informationen zu bieten. Wie aus dem Interview mit Frau Schwausch zu entnehmen ist, soll solch ein Kalender mit dem Aufbau einer neuen Website von Spremberg realisiert werden. Daher sind hier lediglich ein paar Ansatzpunkte zu nennen, die bei der Umsetzung des Veranstaltungskalenders implementiert werden sollten. Der Kalender sollte nicht nur eine zeitliche Einordnung von Daten beinhalten, sondern auch eine Filterfunktion. Da in Spremberg über das Jahr verteilt viele Events stattfinden, vor allem in den Sommermonaten, sollte eine erweiterte Suche möglich sein. Es sollte eine

Filterfunktion nach Interessen vorhanden sein, die dann beispielsweise in die Kategorien Kultur, Sport und Freizeit, Familie und Feste unterscheidet. Für besondere Veranstaltungen im Jahr sollte ein Highlightfilter die größten Events in Spremberg auf einen Schlag anzeigen. Hier sollten auch gleichzeitig alle wichtigen Informationen zu den Veranstaltungen beschrieben werden, wie Ort, Zeit, Preise oder eventuell noch Ansprechpartner.

Eine weitere Maßnahme wäre die Erweiterung der Social-Media-Kanäle. Die Facebookseite von Spremberg muss ausgebaut werden, damit ihr mehr Interessierte folgen. Auf der Facebookseite wird kaum etwas gepostet, wodurch es nicht attraktiv erscheint auf der Seite nach Neuigkeiten Ausschau zu halten. Zudem wird Instagram nicht genutzt. Es gibt zwar ein Hashtag (#visitspremberg), jedoch ist das nur ein kleiner Schritt. Es kann gerade für die junge Generation von Vorteil sein eine Instagramseite einzurichten. Hier erreicht man in der heutigen Zeit teilweise ein größeres Publikum als auf einer Facebookseite. Der Content der Stadt kann somit auf jeder Seite an ein anderes Publikum gerichtet werden. Es könnte hilfreich sein, die junge Generation auf die städtische Politik und die Stadt aufmerksam zu machen, um eine größere emotionale Bindung zu schaffen. Beispielsweise könnten auch kleine Abstimmungen erfolgen, wie welche Farbe das neue Bürgerhaus bekommen soll oder sonstige Themen angesprochen werden, die die Jugend beschäftigen. Man kann somit in viele Prozesse die Meinungen der Bürger mit einbeziehen. Man sollte das Feedback aus solchen Medien nutzen und sich an der Meinung der Bürger orientieren. Gefallen den Bürgern die Begrünungen in der Innenstadt oder nicht? Welche Blumen finden sie am schönsten und was könnte man im nächsten Jahr anders machen? Solche Fragen können ganz einfach über Social-Media untersucht werden. Mit Hilfe der Erkenntnisse könnte man dann im nächsten Jahr das Konzept anpassen. Die Integration der Einwohner kann zum einen die Zufriedenheit mit der Stadt stärken und zum anderen die Beliebtheit der Stadt auch bei Besuchern steigern.

8 Herausforderungen für die Stadt Spremberg

Um die entwickelten Maßnahmen bestmöglich umzusetzen, steht Spremberg vor einigen Herausforderungen.

Zur Erreichung der Maßnahmen müssen viele Akteure einbezogen werden. Dabei sollte niemand außen vorgelassen werden. Eine gute Koordination aller Stakeholder ist von großer Relevanz. Für die Begrünung der Innenstadt sollten Blumengeschäfte der Stadt genutzt werden, um die einheimische Wirtschaft zu stärken. Dafür kann es Ausschreibungen geben, wobei der Anbieter jährlich wechseln könnte. Ebenfalls sollten für die geplanten Begrüßungsgeschenke für neue Einwohner, eine Akzeptanz bei den Geschäften geschaffen werden. Entscheidungen über den Kopf von anderen hinweg sollten tunlichst vermieden werden. Ebenso sind politische Gremien bei städterelevanten Themen zu beteiligen und gegebenenfalls im Stadtrat vorzutragen.

Daraus lässt sich schließen, dass Genehmigungen eingeholt werden müssen. Maßnahmen, wie die Gestaltungssatzung der Innenstadt, benötigen politische Entscheidungen und sind gesetzlichen Vorgaben unterlegen. Die Einhaltung von gesetzlichen Verfahren wird von der Rechtsaufsicht kontrolliert. Bei Verstößen gegen eine Satzung können Bußgelder definiert werden, die jedoch nichtig sein könnten, wenn die Satzung nicht ordnungsgemäß erlassen wurde. Ebenfalls müssen vom Stadtrat Gelder freigesetzt werden, die neue Maßnahme ermöglichen. Die finanzielle Lage der Stadt muss es ermöglichen neue Mitarbeiter zu bezahlen oder auch die Begrünung der Stadt zu finanzieren. Ebenfalls kann die Stadt Fördermittel beim Land oder Bund beantragen, die beispielsweise eine Förderung erneuerbarer Energien unterstützt. Die Position der Citymanagerin wird ebenfalls auf Basis von Fördermitteln bezahlt. Hierbei muss entschieden werden, ob die Position nach einer Laufzeit von fünf Jahren weiter befürwortet wird.

Für die angebotenen Dienstleistungen müssen zudem Strukturen geschaffen werden, die eine personelle und räumliche Verwirklichung der Maßnahmen ermöglichen. Für die Beratungsstelle müssen neue Arbeitsplätze ausgeschrieben und Räumlichkeiten gefunden werden. Hierfür müssen Bedarfe errechnet und finanzielle Kalkulationen getroffen werden. Die veränderten Verwaltungsstrukturen sind eine Voraussetzung für den Erfolg der Maßnahmen.

Weiterhin müssen Kontrollen und Anpassungen an den Maßnahmen erfolgen. Vor allem politische Veränderungen und Umwelteinflüsse stellen die Maßnahmen vor große Herausforderungen. Es muss untersucht werden, ob die Begrünung der Stadt einen positiven Effekt auf das Stadtbild hat. Die Nutzungszahlen der Beratungsstelle müssen

beobachtet und auch das Einlösen der Begrüßungsgeschenke muss kontrolliert werden. Haben diese Maßnahmen einen positiven Nutzen oder müssen Veränderungen vorgenommen werden? Verursachen die Maßnahmen einen zu hohen finanziellen Aufwand für die Stadt oder werden diese durch ein verbessertes Image überstrahlt? Sollten die Maßnahmen erweitert werden?

Als problematisch ist zudem die Grundhaltung der Einwohner Sprembergs anzusehen. Viele sehen zuerst die negativen Seiten von Spremberg. Es müssen die positiven Seiten von Spremberg akzeptiert und unterstützt werden. Ohne Engagement der Spremberger können viele Projekte nicht verwirklicht werden.

9 Fazit

Resultierend aus den Erkenntnissen der vorangegangenen Kapitel und bezugnehmend auf die zu Beginn der Arbeit formulierte Fragestellung soll nun bewertet werden, welchen Einfluss Marketing im öffentlichen Sektor auf den Erfolg einer Stadt haben kann. Grundlage einer jeden Maßnahme im Bereich des Stadtmarketing ist die Analyse der Ausgangssituation. Was macht Spremberg - „Perle der Lausitz“ im Gegensatz zu anderen Städten aus?

Die Ergebnisse der SWOT-Analyse liefern fundierte Aussagen über die Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken der Stadt. Die Schwächen und Risiken zeigen auf, mit welchen Problemen Spremberg heute und auch in Zukunft zu kämpfen hat. Wiederum zeigen die Stärken und Chancen, dass Spremberg auch viele positive Seiten vorweisen kann.

Kann das Stadtbild von Spremberg nachhaltig verbessert werden? Die Antwort auf diese Frage ist von vielen externen Umweltfaktoren abhängig, die oft nicht vorausgesagt werden können. Um diesen Faktoren entgegenzutreten ist die konsequente Umsetzung der, mit Hilfe des Marketing – Mix entwickelten, Maßnahmen unabdingbar. Erster und größter Repräsentant sind die Bürger. Ohne eine möglichst intrinsische Motivation der Spremberger und Sprembergerinnen werden wenig bis gar keine Veränderungen in Spremberg zustande kommen. Das Engagement der Bürger, etwas in ihrer eigenen Stadt zu bewirken, ist die wichtigste Grundlage, um die Stadt attraktiver zu machen. Die Eingangs gestellte Frage ist mit Ja zu beantworten, wenn motivierte Bürger, die im Laufe der Arbeit entwickelten Maßnahmen und eine engagierte Verwaltung aufeinander treffen. Ein offener Dialog mit allem Parteien dient dem Abbau von Widerständen jedweder Art.

Spremberg benötigt Stadtmarketing um in einem Umfeld aus einem zunehmenden Wettbewerb um neue Einwohner, der bevorstehenden Energiewende, strukturellen Veränderungen in den Neuen Bundesländern und finanziellen Beschränkungen bestehen zu können. Die beschriebenen Maßnahmen sind lediglich ein Vorschlag für Veränderungen und als Basis für ein weiterführendes Marketingkonzept zu verstehen. Inwiefern diese Auswirkung auf Spremberg zeigen, ist ungewiss. Potenzial zur Erreichung der Zielvorstellungen und zur positiven Veränderung der Stadt ist jedoch vorhanden. Die Stadt und ihre Einwohner müssen sich neu entdecken und zukünftige Chancen nutzen, um Schwächen zu eliminieren und sich letztendlich neu positionieren.

Um bei den Worten Oscar Wilde zu bleiben, das Stadtmarketing Sprembergs ist (noch) nicht gut und damit nicht am Ende.

Kernsätze

1. Stadtmarketing ist ein wichtiger Bestandteil einer Stadt, die sich im Städtewettbewerb beweisen muss und in Bezug auf Einwohner, Unternehmen oder auch Ansehen Stärke beweisen will.
2. Die Darstellung von Vor- und Nachteilen einer Stadt ist der erste Grundstein für Entwicklungen in der Zukunft.
3. Leitgedanken
4. Es sollten nicht nur Überschriften gefasst, sondern anfassbare Realitäten geschaffen werden.
5. Spremberg sollte seinen Weg in die Zukunft gemeinsam mit seinen Einwohnern gestalten.

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interview vom 19.02.2020 mit Madlen Schwausch Citymanagerin ... VIII

Anhang 2: Innenstadtbereich von Spremberg XIX

Anhang 1: Interview vom 19.02.2020 mit Madlen Schwausch Citymanagerin

Nathalie: Was sind Ihre Aufgaben und in welchem Bereich werden Sie tätig?

Fr. Schwausch: In dem Fall die City, einen abgesteckten Bereich. Hauptsächlich Lange Straße und Dresdner Straße und der ganze Innenstadtbereich, die Nebenstraßen, auch noch Karl-Marx-Straße. Das ist so ein bisschen der Wirkungsgrad von mir Alles andere geht ja schon in das Stadt Marketing über. Was wir jetzt aber nicht direkt definiert haben. Wir haben keine Stelle für das Stadtmarketing vorgesehen. Wir haben erstmal mit dem Citymanager und der Citymanagementposition angefangen. Die Hauptaufgaben sind natürlich den Innenstadtkern zu stärken. Spremberg hat sinkende Einwohnerzahlen, das kann man ja aus den letzten Jahren ablesen. Natürlich sinkt damit auch das Angebot an gastronomischer Vielfalt, beziehungsweise Einzelhandel und Dienstleistungen. Das Citymanagement befasst sich auch damit, dass du quasi guckst, dass der Leerstand nicht überhandnimmt, beziehungsweise gut ausgeglichen wird. Wir haben derzeit eine Verschiebung von Einzelhandel zu Dienstleistung. Also der Einzelhandel nimmt etwas ab, aber Dienstleistungen steigen. Das heißt, wir haben plus minus 0. Im Gegensatz zu 2018, wenn man den Leerstand betrachtet, liegt dieser bei 17,4%. Das ist zu heute gleichgeblieben. Wenn man sich die Statistik anguckt, siehst man, dass der Einzelhandel abgenommen hat. Die Sprünge sind zwar dezent, also jetzt keine Riesensprünge. Das sind manchmal nur so 4 Ladeneinheiten, die sich geändert haben. Dafür ist aber die Dienstleistung hinzugekommen.

Nathalie: Was für Dienstleistungen haben sich in Spremberg in der Zeit angesiedelt?

Fr. Schwausch: Das könnten zum Beispiel Versicherungen, Friseure oder von der BTU eine Präsensstelle sein. Alles was in Richtung Kosmetik geht. Der Bereich der Gesundheitsbranche steigt. Obwohl man sagen muss, dass das an einem Stichtag gemessen wird. Wir wissen zum Beispiel im Hintergrund, dass wieder neuer Einzelhändler kommen.

Nathalie: Was sind weitere Aufgaben eines Citymanagers?

Fr. Schwausch: Ansonsten bist du natürlich als Citymanager auch dafür verantwortlich, dass du alle miteinander bündelst und so Netzwerke aufbaust. Diese Netzwerkarbeit ist enorm wichtig, da es ja das Ziel ist, alle zu koordinieren. Wir haben viele Vereine hier. Wir haben viele Leute, die sehr engagiert sind, aber auch viele, die manchmal aneinander vorbei arbeiten, denn der eine hat ein Projekt und sagt es dem Nächsten nicht. Das Ziel ist es, von allen Projekten in der Innenstadt Bescheid zu wissen und alle Kräfte miteinander zu bündeln.

Nathalie: Wie wird das gemacht? Wie finden solche Meetings statt?

Fr. Schwausch: Das bezieht sich nicht nur auf die Einzelhändler. Das kann auch eine Veranstaltung sein. Zum Beispiel plant man am Anfang des Jahres etwas, was du selbst machen willst und dann guckst du, wer könnte mit reinpassen. Zum Beispiel ist ein Kindertag geplant. Die letzten Jahre war es immer so, dass jeder den Kindertag in Spremberg separat durchführt. Sei es das Bergschlösschen oder das Albert Schweizer Familienwerk, welche eigene Feste veranstalten. Letztes Jahr war in der Innenstadt auch noch ein Kindertagsfest und Schwarze Pumpe hat ebenfalls noch ein Fest zum Kindertag gemacht. Das ist immer relativ viel und dieses Jahr wollen wir, dass es nicht so viele sind. Wir bündeln die Kräfte. Wir haben letztes Jahr schon angefangen, Gespräche mit den einzelnen Veranstaltern zu führen. Wir haben gefragt, ob es nicht in deren Interesse liegt, alles einmal zu machen und daraus hat sich jetzt eine Arbeitsgruppe entwickelt. Wir treffen uns regelmäßig und jeder hat quasi mal aufgeschrieben, was er denn alles in diesen Kindertag einbringen könnte. Der eine hat eine Hüpfburg, der nächste hat Kinderschminken. Dieses Jahr wird es dann so sein, dass wir wirklich alle in der Langen Straße ein komplettes Kindertagsfest haben, wo alle Akteure dabei sind und die anderen fallen dann weg. Es wird dann einmal zentral, dafür aber größer veranstaltet. Das ist dann ein klassisches Beispiel von Netzwerkarbeit, indem du Leute, die separat arbeiten, zusammen holst und das quasi miteinander bündelst. Das hat man bei vielen Sachen, wenn der eine zum Beispiel sagt, er will ein Seifenkistenrennen machen. Dann denkst du manchmal, das hat mir schon mal jemand erzählt. Dann bringst du die zusammen und sagst, hier Ihr solltet euch mal zusammensetzen. Das ist echt wichtig, damit am Ende nicht zwei gleiche Spiele stattfinden. Das nimmt extrem viel Zeit in Anspruch dieses Netzwerken. Du bist in so vielen Arbeitsgruppen selbst mit dabei und koordinierst und musst natürlich selbst auch mitarbeiten. Denn man hat die ganzen Händler im Hintergrund, die man da wieder anschreiben muss, wenn Veranstaltungen sind und darüber mitteilst, dass was los ist. Die haben dann immer die Wahl, ihre Ladenfläche mit aufzumachen, solange es nicht am Wochenende ist, sprich Sonntag, denn dafür müssen sie eine extra Genehmigung einholen. Ziel des Citymanagement ist es, dass genug Leute in die Stadt kommen und die Kaufkraft, quasi ihr Geld in den Geschäften lassen.

Nathalie: Wie unterstützt die Stadtverwaltung solche Events und generell das Citymanagement?

Fr. Schwausch: Also ich bin bei der ASG GmbH angestellt. Diese ist der Wirtschaftsförderer der Stadt Spremberg. Sie ist ein 100% kommunales Unternehmen und wir arbeiten sehr eng zusammen. Man kennt dann die Leute, mit denen man dann

zusammenarbeitet. Zum Beispiel arbeiten wir viel mit dem Kulturbereich und Stadtentwicklung und Regionalplanung zusammen. Mit den Fachbereichen haben wir ständigen Austausch. Wir haben auch so eine Gruppe, die heißt AG Innenstadt. In der Arbeitsgemeinschaft ist dann auch Frau Herntier, die Bürgermeisterin und meine Chefin da. Wir treffen uns regelmäßig. Meistens tauschen wir uns quartalsweise aus, damit auch jeder weiß, was die Stadt gerade macht. Man will nicht gegeneinander, sondern miteinander arbeiten. Ansonsten erfolgt viel Austausch über Emails und Telefonate. Man stellt vor, was man am Anfang des Jahres so geplant hat und dann sagen die anderen was sie vorhaben und dann wird gebündelt und genetzwerkt.

Nathalie: Wie nutzt Spremberg eigentlich Social Media? Wie wird sich nach außen hin präsentiert?

Fr. Schwausch: Also es gibt eine Facebookseite für Spremberg. Aber Spremberg ist da gerade im Umbruch. Es gibt momentan zwei Webseiten für die Stadt Spremberg. Die eine Seite ist die Verwaltungsseite, wo es Rathausinfos, Bürgerservice und Telefonnummern gibt. Die andere Internetseite enthält die Themen Tourismus, Kultur und Veranstaltungen. Die Verträge für die Anbieter der Internetseiten laufen momentan aus und es passieren jetzt momentan ein paar Sachen, die der Bürger normal nicht mitbekommt. Im Hintergrund werden die beiden Seiten jetzt zu einer Seite zusammengeführt. Das wird nicht gleich jetzt passieren, aber ich denke, in ein paar Monaten, spätestens Ende des Jahres sollte es fertig sein. Die Infos müssen jetzt super gebündelt, einfach dargestellt werden. Für das Citymanagement soll es dann aber später nochmal eine separate Seite geben.

Eine Instagramseite hat Spremberg nicht. Aber es gibt viele Händler, die schon bestimmte Hashtags nutzen, zum Beispiel #visitspremberg. Unter dem Hashtag findet man schon relativ viele Fotos von der Stadt. Ich benutze das auch privat, wenn ich irgendwo bin.

Der Austausch untereinander wird nicht über öffentliche Dienste gemacht. Hat aber auch den Grund, dass man immer gucken muss, wo der Server liegt. Die ganzen GmbHs sind schon darauf bedacht, dass der Server, der dahinter steckt in Deutschland liegt. Bei WhatsApp und so ist es Amerika. Ich persönlich mache es so, dass ich zum Beispiel zu manchen Einzelhändlern oder Agenturen, bei denen ich ein langfristiges Projekt habe, Telegram nutze. Hier liegt der Server in Deutschland. Privat nutze ich auch WhatsApp oder auch mal, um Termine zu machen. Ansonsten treffen wir uns mit den Einzelhändlern regelmäßig. Man muss die Informationen immer bündeln. Das wichtigste ist aber, dass man Dinge erkennen muss bevor was brennt. Wenn jemand was hat, dann

entweder kommen sie teilweise direkt zu mir oder ich hör es manchmal aus dem Stadtgeflüster. Das können manchmal ganz banale Sachen, wie dass der Papierkorb nicht regelmäßig geleert wird, sein. Bevor das wirklich überkocht, solltest du vorher versuchen, das zu benennen und zu lösen. Es kann auch manchmal was mit den Neuen sein, wenn zum Beispiel zwischen den anliegenden Geschäften ein leerstehendes ist und die Alten nicht mit dem neuen Laden einverstanden sind, der demnächst kommt. Das kann verschiedene Gründe haben. Vielleicht ist es eine Dienstleistung, wo sie denken, das passt nicht. Wir hatten auch schon den Fall gehabt, dass dann alle aus der Straße eingeladen wurden und ein offenes Gespräch gemacht haben. Dann haben wir geguckt, warum passt das nicht, wie können wir das ändern und dann haben wir uns auch dafür entschieden, dass wir das Angebot woanders angesiedelt haben. Einfach aus dem Grund, um die Bedenken auszulöschen. Es muss nicht jedes Geschäft in jede Landeneinheit passen. Dann spricht man mit denen daneben, ob das auch so von denen gewollt ist.

Nathalie: Das sind also auch typische Aufgaben eines Citymanagers?

Fr. Schwausch: Genau. Der Leerstand soll ja verringert werden und man will Spremberg nach außen präsentieren. Das heißt, man nimmt auch Kontakt zu anderen Städten oder Geschäften auf. Man sagt, das würde super in meine Stadt passen und fragt sie direkt an, ob Interesse an einer Außenstelle in Spremberg besteht. Oder du bietest teilweise auch den Raum für Pilotprojekte. Die BTU zum Beispiel hat auch den Studiengang Stadt- und Regionalplanung und wir sagen jedes Mal, dass sie gern herkommen und Spremberg als Testfläche nutzen können. Wir hatten jetzt auch bis Ende Januar eine Praktikantin von der BTU. Wir wollen die mit einbeziehen. Im Endeffekt wollen wir die jungen Leute haben, die oft coole Konzepte in ihren Bachelorarbeiten haben. Und warum nicht versuchen diese umzusetzen? Daher arbeiten wir mit dieser BTU-Präsensstelle sehr stark zusammen oder auch mit der Uni Dresden. Hier aber eher im Industriebereich.

Nathalie: Warum genau mit der Uni Dresden, wenn diese schon in einem anderen Bundesland liegt?

Fr. Schwausch: Das ist eigentlich egal. Wir arbeiten viel mit Unis zusammen und zur ASG gehört auch der Industriepark Schwarze Pumpe. Spremberg hat noch andere Industriegebiete, aber Schwarze Pumpe ist halt das größte. Hier ist auch die Besonderheit, dass er auf brandenburgischer und sächsischer Seite liegt. Man kennt dann so seine Fachbereiche, mit denen man zusammenarbeitet. Bei Themen wie Transport oder autonomes Fahren wird dann die Uni Dresden angefragt.

Nathalie: Wurde für Spremberg bisher eine Situationsanalyse gemacht bzw. wurde der Status quo festgehalten?

Fr. Schwausch: Es gibt sowas, aber für jeden Bereich einzelne also kein allgemeines für die Stadt. Es gibt ein Städteentwicklungskonzept, welches in regelmäßigen Abständen aktualisiert wird, wo dann quasi die wirtschaftliche Lage, der Tourismus, die Veranstaltungen und allgemein so alles analysiert wird. Dieses Konzept braucht man teilweise auch, um später Fördermittel zu beantragen. Wir haben aber noch ein Einzelhandelskonzept in Spremberg. Da steht drin, welche Branche sollte man hier ansiedeln oder wie sollten vielleicht die Einzelgeschäfte gestaltet werden, also manchmal auch mit Größeninformation. Beispielsweise will der Einzelhandel lieber Geschäfte bis 100 qm und in Spremberg haben wir aber nur Läden mit 70 qm. Das weiß ich jetzt aber nicht genau aus dem Kopf. Das wäre nur ein Beispiel. Daran kann ich dann aber sehen, ob die Leute nicht hierherkommen, weil die Geschäftsflächen zu klein sind. Das ist dann so eine Analyse, die da gemacht werden. Oder wir hatten letztens auch so ein Cima Studie. Da geht es momentan um die Schule, die wir hier haben. Wir haben die BOS (Berufsorientierte Oberschule Spremberg) und die ist zu klein. Für die Erweiterung gibt es Studien, wo geschaut wird, wo sie sich hin entwickeln soll. Soll sie in der Innenstadt bleiben oder nicht. Man macht dann 3-4 Thesen, wo die Schule entweder ausgesiedelt wird oder das ganz woanders ein Neubau entsteht. Gleichzeitig wird untersucht, was dann mit der Innenstadt passiert. Wenn sich die Schule in der Innenstadt erweitert, was passiert dann wieder mit den Einkaufswegen? Hat das positive oder negative Folgen für die Einzelhändel? Dann gab es nochmal die Diskussion, ob ein Vollsortimenter hierherkommt. Also Vollsortiment heißt quasi, dass man eine bestimmte Fläche hat und in der Fläche hast du ein bestimmtes Sortiment. Es gibt auch solche Rewe Citys, das ist kein Vollsortimenter. Der hat nur eine abgespeckte Variante an Lebensmitteln. Es gab aber auch mal die Frage, ob man vielleicht ein Vollsortimenter gegenüber von der BOS aufmachen würde, was aber wieder heißen würde, dass diese sich nicht erweitern kann. Die BOS hat das besondere, dass es ein denkmalgeschütztes Gebäude ist. Das heißt, du kannst nicht einfach noch eine Etage drauf bauen. Für den Einkaufsladen werden dann Wegebeziehungen betrachtet. Wenn zum Beispiel der Vollsortimenter zur Wirthstraße kommt, wie sind dann die Wegebeziehungen? Wenn die Leute nur von hinten reinkommen, das heißt der Eingang liegt zum Busbahnhof, dann ziehst du die Leute raus aus der Stadt. Das ist negativ für die Innenstadt und damit hast du halt nicht genug Leute, die nochmal in die Innenstadt einkaufen gehen. Die Leute fahren halt am liebsten bis ins Geschäft rein. Das muss man halt angucken. Oder was wäre, wenn man so einen Vollsortimenter auf den Markt macht? Wie wären dann die Wegebeziehungen? Wie weit wäre dann noch dieser

Umkreis, wo die Leute noch einkaufen gehen. Das schwächt sich immer mehr ab. Das sieht dann wie so ein Epizentrum aus. Bei rot geht man hin, bei orange ein bisschen und bei grün geht man dann eventuell nochmal einkaufen. Und solche Studien gibt es für Spremberg.

Nathalie: Gibt es auch gestalterische Maßnahmen für die Innenstadt die getroffen werden?

Fr. Schwausch: Wir haben die Besonderheit, dass die Dresdner Straße und Lange Straße durch eine Brücke entkoppelt werden. Das heißt, so eine Brücke stört die Innenstadt eigentlich, denn sie führt immer dazu, dass die Leute woanders langlaufen. Man hat nicht diese typischen Wege. Man hat dann so den Gedanken, dass man die bepflanzt. Die Brücke soll nicht so nach einem Abbruch aussehen, sondern soll mit integriert werden. Es wird dann auch bald diese Brückenbepflanzung geben. Ab April oder Mai wird es sie geben und ist dann immer bis Ende des Jahres da, wo sie dann über Weihnachten abgebaut wird. Danach wird sie wieder angebracht. Solche leichten Sachen ermöglichen es, dass die Leute das besser gekoppelt kriegen und die Ladenflächen in der Dresdner Straße auch genutzt werden. Solche großen Blumentöpfe kommen auch wieder in der Stadt verteilt hin. Nur geht das nicht in den kalten Monaten. Auch zwecks Vandalismus können die nicht das ganz Jahr stehen bleiben, teilweise werden die Blumen rausgenommen. Dann fehlt da manchmal so die Moral. Genau, solche Konzepte existieren schon. gut

Nathalie: Gibt es eigentlich für die Stadt Spremberg ein allgemeines Marketingkonzept mit Leitideen?

Fr. Schwausch: Wir haben eine kleine Gruppe, die sich mit sowas ein wenig beschäftigt, um mal ein neues Marketingkonzept zu entwickeln. Wir haben ja immer noch den Slogan „Spremberg Perle der Lausitz“ und der ist glaube ich auch geschützt. Man muss irgendwann schauen, dass man den Slogan abwandelt. Irgendwann ist der Drops halt ausgelutscht. Beispielsweise „Spremberg *meine* Perle“, hat einen persönlichen Touch. Was uns auch noch fehlt, ist so ein richtig schöne Bild-Wort-Marke. Dahin geht der Trend momentan. Zum Beispiel Forst oder Cottbus haben sowas jetzt auch. Zum Beispiel nennt sich Forst die Rosenstadt und ihr Logo ist auch hinsichtlich der Rose gezeichnet. Die meisten Städte haben ein Wappen immer nur als Logo und davon geht man jetzt eigentlich weg. Die Stadt ist quasi ein Produkt und ein Produkt würde man auch nicht irgendwie kaufen, wenn nur ein Logo drauf ist. Das Produkt muss anschaulich gemacht werden. Deswegen wollen wir jetzt auch ein Logo entwerfen und weg von diesem Wappen kommen. Und dann noch einen Slogan entwickeln mit Spremberg und dann noch ein Zusatz.

Nathalie: Was bedeutet diese neue Aktion „Heeme fehlste“ von der ich gelesen habe? Was wird da für die Bürger getan?

Fr. Schwausch: Das ist eine Rückkehrerinitiative in Spremberg. Das bezieht sich wirklich so auf den Fachkräftemangel und auf Rückkehrer in Spremberg. Wir sind hier auch die Koordinierungsstelle für Rückkehrer und Neuspremberger. Das ist ein gefördertes Projekt und da sollen wir versuchen, aufmerksam auf uns zu machen. Einerseits geht es um den Fachkräftemangel, aber andererseits auch negative Wirkungen sollen entgegengewirkt werden. In den 90er Jahren sind viele weggegangen, weil wir nicht genug Arbeit hatten. Das kam viel durch den Tagebau. Hoyerswerda ist da ein gutes Beispiel. Sie waren früher mal eine 100 000 Einwohnerstadt und haben jetzt noch so um die 25 000 Einwohner. Das ist extrem abgebrochen. Damals war es so, dass von der Agentur für Arbeit Leute bezahlt wurden, um wegzugehen. Es gab wirklich solche Weggehprämien, die etwa bei 5 000 DM lagen. Das ging so vielleicht bis 1993. Das haben auch relativ viele genutzt. Wenn man jetzt eine Generation weiter guckt, dann sieht man, dass viele direkt nach der Schule weggegangen sind und die Ausbildung woanders gemacht haben. Meistens sind sie dortgeblieben, aber sie kommen trotzdem immer noch zum Stadtfest oder Weihnachten und sonstiges zurück. Man merkt, dass viele, die jetzt Kinder bekommen haben oder manche die jetzt auch älter geworden sind, doch wieder in ihre Heimat wollen. Sei es, weil man selbst hier noch Verwandte hat und die vielleicht krank sind oder gepflegt werden müssen oder sonstiges. Für die bieten wir jetzt eine Anlaufstelle an. Denen helfen wir mit der Jobsuche, denen helfen wir mit der Wohnungssuche und so weiter. Es gibt leider keine Prämie, wenn du zurückkommst. Wir versuchen die Rückkehr so angenehm wie möglich zu machen. Wir hatten auch welche die aus dem Ausland kommen und da machen wir dann auch Behördengänge. Wir übernehmen den Bürgerservice. Man muss dann wissen, wo man den Pass ummelden muss und welche Formulare man braucht. Sowas schicken wir dann auch weiter und kümmern uns. Wir versuchen diese Rückkehr relativ einfach zu gestalten und daraus ist diese Kampagne „Heeme fehlste“ entstanden. Aus den Rückkehrern hat sich eine Gruppe entwickelt. Wir treffen uns einmal im Monat zu einem Stammtisch und da werden alle Probleme angesprochen. Der eine sagt: ´Oh mein Kind spielt gern Fußball. Wo kann ich jetzt hingehen? ´ Dann hilft der nächste und sagt: `Meins auch. Ich war da und da und war ganz zufrieden. ´ Das ist dann auch wieder so ein Vernetzen untereinander. Die Kampagne läuft auch ganz gut an bisher. Das ist speziell nur eine Kampagne von Spremberg.

Nathalie: Könnte man jetzt aus solchen Aktionen schließen, dass eher ehemalige Spremberger angesprochen werden zur Rückkehr? Was ist die Zielgruppe, die sich Spremberg aussucht? Sind es eher Familien?

Fr. Schwausch: Du willst eigentlich jeden haben. Du kannst da nicht so richtig einen Strich ziehen. Wenn jetzt jemand aus anderen Gründen kommt, ist das auch in Ordnung. Wir hatten letztens jemand Alleinstehenden, wo die Mutti ihm ein Haus vererbt hat. Oder der Vati ist gestorben und die Mutti muss gepflegt werden. Manche kommen auch einfach nur so zurück. Meistens ist es immer so, dass man zum Studieren nach Berlin oder Dresden gegangen ist und mit 30 etwa Kinder hat. Dann kommt man zurück, um mal das Kind bei Oma oder Opa abzugeben. Das gute an Spremberg ist, dass wir von der Lage her ganz gut liegen nach Berlin. Dorthin ist die Anbindung mit den Öffentlichen top. Nach Dresden ist die Anbindung nicht so gut, aber mit dem Auto ist man trotzdem in 1h 20 min da. Und Leipzig kann man eigentlich auch noch gut mit dazuzählen. Es gab in der Lausitzer Rundschau auch mal ein Bild, wo gezeigt wird wann und wo sich das Umland von Berlin hin entwickelt. Da war Spremberg auch ganz weit am Rand mit dabei. Es gibt wirklich viele Pendler, die von hier nach Berlin arbeiten und fahren. In meinem Freundeskreis sind auch einige dabei, da es ja heutzutage auch Gleitzeit gibt und mit Home-Office ist das eigentlich auch kein Problem mehr. Man sieht, wir versuchen viele anzusprechen. Wir wollen Spremberg auch deswegen attraktiver gestalten und von diesem altbackenen Wegkommen. Wir haben viele ältere Bewohner hier, aber wir wollen ja auch die jungen halten. Das versuchen wir mit so kleinen Highlights zu schaffen und das ist echt schwierig und dauert auch seine Zeit. Also ich bin auch auf 5 Jahre befristet, weil die Stelle über Fördermittel gefördert wird. Also in 5 Jahre dann was aufzubauen, ist schon schwierig. Man kann das so entwickeln, dass der Nächste das weiterentwickeln kann. Wir versuchen deshalb auch, dass sich das Marketing fest etabliert. Heute zum Beispiel ist noch so ein Treffen, wo die Leute aus dem Tourismusverband, also unsere Tourismusinfo, und das Spreekino, welches sich neu gegründet hat als SKK GmbH (Spremberger Kino und Kultur GmbH), zusammenbringen. Das Kino will jetzt auch mehr in dem Bereich machen. Man muss alle zusammenbringen und einen roten Faden finden. Mit solchen AGs versuchen wir aus Spremberg was zu machen.

Nathalie: Wo will denn Spremberg mal hin? Gibt es denn Ideen?

Fr. Schwausch: Zum Beispiel Senftenberg wird als Universität Stadt gesehen oder beispielsweise Riesa ist die Sportstadt. Wir haben keine Universität. Man könnte aber vielleicht sowas wie die grüne Stadt entwickeln. Wir haben sehr viel grünes Umland. Man müsste dann in Expertenworkshops herausfiltern, wo Spremberg hin soll. Daraufhin müssen wir dann mal so ein Marketingkonzept entwickeln. Dafür muss es dann auch Veranstaltung in die Richtung geben. Wir haben schon gut angefangen mit dem Perle Cup. Und das ist eine gute Richtung. Man soll da die Identität der Stadt auch stärken.

Nathalie: Was gibt es sonst noch so für Veranstaltungen in Spremberg?

Fr. Schwausch: Wir haben noch einen Vorteil hier in Spremberg, dass wir die Freilichtbühne haben. Der Vorteil ist, dass die jetzt so gut angenommen wurde und auch neu restauriert wurde. Die letzten Jahre war sie noch nicht ganz so genutzt worden, aber letztes Jahr zum Beispiel war jedes Wochenende im Sommer was los. das war schon echt schwer da was hinzukriegen. Wir kriegen halt auch Sänger her, die sonst nicht herkommen. Letztes Jahr hatten wir zum Beispiel Max Giesinger. Roland Kaiser ist auch ab und zu hier, der war zwar letztes Jahr nicht hier. Oder wir hatten auch mal die European Outdoor Filmtours von Red Bull hier. Die gibt es eigentlich nur in Dresden, Berlin, München und in Hamburg und dann lustiger Weise, nur weil wir diese Open Air Freilichtbühne haben, konnten sie zu uns kommen. Unser Kino wäre für deren Anforderungen viel zu klein. Die Tickets Kosten in Dresden um die 15 - 20,00€. Wir konnten wegen unserer OpenAir Veranstaltung pro Ticket 5 - 7,00€ nehmen. Für eine Kleinstadt war das schon so wirklich ein Highlight.

Nathalie: Wie wird denn überhaupt auf solche Veranstaltungen aufmerksam gemacht?

Fr. Schwausch: Also bei uns ist das leider noch so, dass wir keinen guten Veranstaltungskalender haben. Das wird dann mit der neuen Internetseite kommen. Wir haben zwar einen, aber da steht außer Gottesdienste nichts weiter drin. Das ist ein bisschen schade. Ziel ist es schon, dass wir einen einheitlichen Kalender haben. Die Freilichtbühne hat einen eigenen Veranstaltungskalender. Der Wochenkurier macht einen Veranstaltungskalender für die Stadt Spremberg. Der ist immer eine Druckausgabe, aber der kommt zum Beispiel immer erst am 1. März raus. Das ist immer total dämlich, aber keine Ahnung warum die das machen. Mein Ziel ist ein einheitlicher Kalender auf der neuen Sprembergseite. Viele denken auch immer hier ist nix los, aber wenn man mal genau guckt, ist in Spremberg wirklich viel los. Viel wird über Facebook promotet. Es ist aber das Problem, wenn zum Beispiel `Wein Schulz` wieder eine Gin Verkostung macht, promotet er das selbst. Manchmal frage ich auch nach und füge das in den alten Veranstaltungskalender hinzu, aber man muss immer nachfragen, die kommen nicht selbst auf einen zu. Bei einem guten Veranstaltungskalender würden, die das eher machen, aber das klappt bisher halt nicht so gut.

Nathalie: Wie werden solche Events finanziert?

Fr. Schwausch: Der Grund warum man bei vielen Events kein Eintritt nimmt ist, weil viele Events durch Fördermittel finanziert werden. Irgendwo gibt es immer ein bisschen Geld durch Fördermittel. Wenn du aber Eintrittsgelder nimmst, dann musst du das Geld dem

Fördermittelgeber gegenrechnen. Das heißt im Endeffekt sogar, man bekommt weniger Fördermittel und man schießt sich ins eigene Bein. Man versucht, solche Veranstaltungen so kostenfrei wie möglich zu machen, aber im Großen und Ganzen sind solche Stadtevents immer ein Minusgeschäft. Du bist einerseits gezwungen den Leuten was zu bieten, aber andererseits wird daraus nie etwas gewinnbringendes entstehen. Von der Stadt ist es eigentlich das Ziel, wirklich so plus minus 0 rauszukommen. Es gibt auch Budgets für einige Events. denn zum Beispiel wird man nie ein Feuerwerk refinanzieren können, weil das einfach so teuer ist. Dieses Jahr haben wir auch Sound City in Spremberg, was sehr groß ist. Das wandert in Brandenburg auch immer und dieses Jahr ist es bei uns. Dann haben wir natürlich auch das alljährliche Heimatfest und so haben wir dieses Jahr auch wieder viel vor uns. Da lockt man die Leute auch wieder raus aus ihren Häusern und die lassen das Geld dann auch wieder in der Stadt.

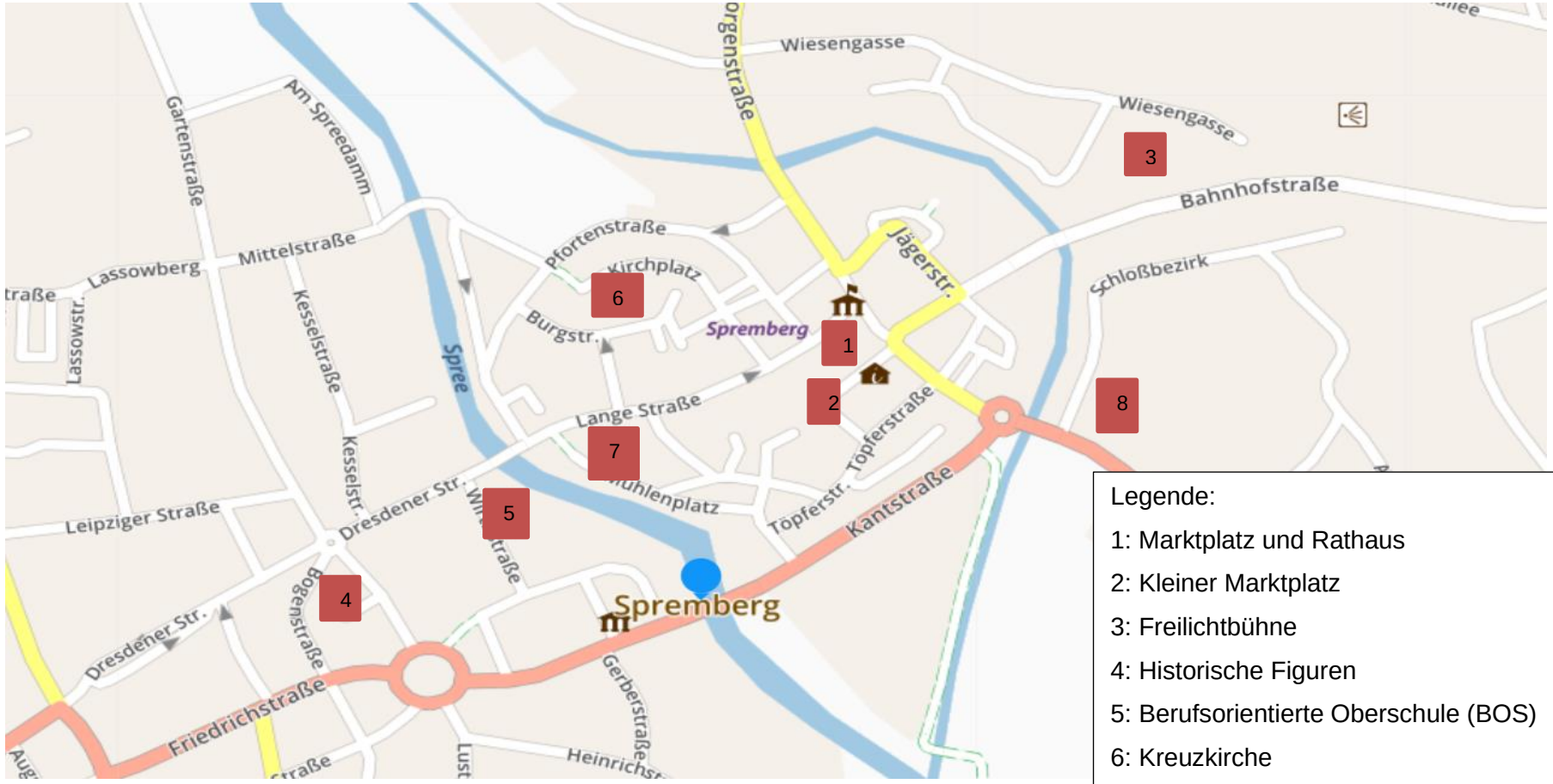
Was man auch im Stadtmarketing machen kann, sind solche Stadtgutscheine. Es gibt solche Spremberggutscheine die man für beispielsweise 10 € kaufen kann. So bleibt das Geld vor Ort. Die bekommt man bei der Tourismusinfo und die sind sehr beliebt. Da gibt es halt so verschiedene Ansätze. Wir haben das noch in Papierform, weil wir viele Ältere haben. Irgendwann wird das vielleicht auch mal digital werden, aber das steht noch nicht an. Außerdem haben wir auch diese Couponhefte. Da sind jetzt so 20 Läden drin. Den gibt es dann zu Ostern wieder für jeden Haushalt. Da sind solche typischen Abrisscoupons drin. Das heißt bei uns „Extra Bonbon“.

Nathalie: Wie wird sich denn mit anderen Städten ausgetauscht? Haben die Städte in der näheren Umgebung auch Citymanager?

Fr. Schwausch: Also in Hoyerswerda gibt es auch einen Citymanager. In Forst wird auch ein bisschen Stadtmarketing gemacht und natürlich in Cottbus wird auch Stadtmarketing betrieben. Wir tauschen uns auch regelmäßig aus. Es gibt regelmäßig so eine Veranstaltung, das nennt sich Citymanagement Verband Ost. Und wie der Name schon sagt, ist das im Osten verbreitet. Das nächste Treffen ist in Zittau. Dort tauscht man sich aus, was läuft und was läuft nicht so gut. Zum Beispiel weiß ich, dass es so eine lokale Einkaufsplattform gibt. Zum Beispiel ist Ebay-City so ein Anbieter. Da sind alle Anbieter auf einer Plattform und du sollst dort einkaufen. Es wurden dann schon ganze Konzepte geschrieben und es hat sich dann herausgestellt, dass der Grundbedarf gar nicht da war, die das auch refinanziert. Bei uns wären das auch nur 12 Händler. Ich hatte auch mit anderen Städten gesprochen. Keine Stadt hat das so richtig, außer Mönchengladbach. Die haben zum Beispiel dieses Ebay-City, aber das ist natürlich eine ganz andere Hausnummer. Man kauft automatisch bei Amazon. Dann muss jeder Einzelhändler selbst die

Online-Plattformen nutzen, um seine Ware nach außen zu vertreiben. Man versucht eigentlich den stationären Handel mit dem Onlinehandel zu kombinieren. Das ist aber nicht so leicht.

Anhang 2: Innenstadtbereich von Spremberg[104]



Legende:

1: Marktplatz und Rathaus

2: Kleiner Marktplatz

3: Freilichtbühne

4: Historische Figuren

5: Berufsorientierte Oberschule (BOS)

6: Kreuzkirche

7: Brunnen am Bullwinkel

8: Schloss Spremberg

[104] Michelin Travel Partner, Karte Spremberg, verfügbar unter: https://www.viamichelin.de/web/Karten-Stadtplan/Karte_Stadtplan-Spremberg-03130-Brandenburg-Deutschland#.

1: Marktplatz und Rathaus[105]

2: Kleiner Marktplatz[106]

[105] Eigene Aufnahme.
[106] Eigene Aufnahme.

3: Freilichtbühne[107]

4: Historische Figuren[108]

[107] Stadt Spremberg, Eröffnungsveranstaltung der Freilichtbühne am 11.06.2010, verfügbar unter: https://freilichtbuehne-spremberg.de/rueckblicke/detail/21.
[108] Eigene Aufnahme.

5: Berufsorientierte Oberschule[109]

6: Kreuzkirche[110]

[109] Eigene Aufnahme.
[110] Eigene Aufnahme.

7: Brunnen am Bullwinkel[111]

8: Schloss Spremberg[112]

[111] Eigene Aufnahme.
[112] Eigene Aufnahme.

Literaturverzeichnis

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: *Statistischer Bericht, Tourismus im Land Brandenburg nach Gemeinden 2019.* Februar 2020, verfügbar unter: https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/publikationen/stat_berichte/2020/SB_G04-09-00_2019j00_BB.pdf [Zugriff am 27.02.2020]

Andriske, Benjamin: *Falschmeldung: Kraftwerk Schwarze Pumpe wird nicht 2028 abgeschaltet.* 12.02.2020, verfügbar unter: https://www.niederlausitz-aktuell.de/spree-neisse/spremberg/81093/falschmeldung-kraftwerk-schwarze-pumpe-wird-nicht-2028-abgeschalten.html [Zugriff am 04.03.2020]

Association Media Group LLC: *Definitionen von Marketing.* 2017, verfügbar unter: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/ [Zugriff am 06.02.2020]

Becker, Jochen: *Marketingkonzeption, Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Management.* 8., überarbeitete und erweiterte Aufl. München, Verlag Franz Vahlen GmbH, 2006

Bertelsmann Stiftung: *Demographiebericht, Spremberg (im Landkreis Spree-Neiße).* (o.J.), verfügbar unter: https://www.wegweiser-kommune.de/kommunen/spremberg [Zugriff am 26.02.2020]

Block, Jürgen; Icks, Stefanie: *Stadtmarketing*. August 2010, verfügbar unter: https://www.bcsd.de/media/stadtmarketing.pdf [Zugriff am 10.02.2020]

Breyer-Mayländer, Thomas; Zerres, Christopher (Hrsg.): *Stadtmarketing, Grundlagen, Analysen, Praxis.* Wiesbaden, Gabler Verlag, 2019

Bundesagentur für Arbeit: *Arbeitsmarkt kommunal, Stadt Spremberg 2019.* 10.10.2020, verfügbar unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_31966/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=746732&year_month=201906&year_month.GROUP=1&search=Suchen [Zugriff am 27.02.2020]

Bundesagentur für Arbeit: *Gemeindedaten der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wohn- und Arbeitsort, Deutschland, Länder,*

Regierungsbezirke, Kreise und Gemeinden Stichtag: 30. Juni 2019. 15.01.2020, verfügbar unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_31966/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=746732&year_month=201906&year_month.GROUP=1&search=Suchen [Zugriff am 27.02.2020]

Fischer, Jens; Schaefer, Christina: *Neues Verwaltungsmanagement: Verwaltung modernisieren, Ressourcen nutzen, Abläufe optimieren.* 1. Aufl., Stuttgart, Josef Raabe Verlags-GmbH, 2007

Frerichs, Stefan et al.: *Umwelt- und Aufenthaltsqualität in kompakturbanen und nutzungsgemischten Stadtstrukturen, Analysen, Fallbeispiele, Handlungsansätze unter Nutzung und Weiterentwicklung des Bauplanungs- und Umweltrechts.* Januar 2018, verfügbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2018-01-29_texte_06-2018_stadtstrukturen.pdf [Zugriff am 12.02.2020]

Hädicke, Mark: *Quartiersbetrachtung Innenstadt Spremberg 2019*. 2019, verfügbar unter: https://stadt-spremberg.de/index.php?ber=katalog&pos_top=5&pos_left=3&hk=48&uk=474&klick=3&tiefe=1&nr=150&nr1=154 [Zugriff am 12.03.2020]

Handelsverband Deutschland - HDE e.V.: *Konsumentenbefragung „Vitale Innenstädte 2014“.* 07.05.2015, verfügbar unter: https://einzelhandel.de/index.php/innenstadtstudie [Zugriff am 11.02.2020]

INITIATIVE BOCHUMER CITY: *25 Geranientürme aufgestellt.* (o.J.) verfügbar unter: https://ibo-city.de/blumige-zeiten-in-der-bochumer-innenstadt/ [Zugriff am 10.03.2020]

Kirchgeorg, Manfred; Hennig, Alexander; Schneider, Willy: *Stadtmarketing.* (o.J.), verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stadtmarketing-44636 [Zugriff am 10.02.2020]

Konken, Michael: *Stadtmarketing, Kommunikation mit Zukunft.* 2., Aufl. Meßkirch, Gmeiner-Verlag, 2006

Kuß, Alfred; Kleinaltenkamp**,** Michael: *Marketing-Einführung, Grundlagen – Überblick – Beispiele.* 6., überarbeitete Aufl. Wiesbaden, Gabler Verlag, 2013

Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau-Verwaltungsgesellschaft mbH: *Woher kommt die Verockerung der Spree?.* 15.03.2013, verfügbar unter: https://www.lmbv.de/index.php/lmbv-antworten-braune-spree/woher-kommt-die-verockerung-der-spree.html [Zugriff am 03.03.2020]

Mayer, Conny: *Vom Bedeutungsverlust des Gemeinderates, Eine Analyse am Beispiel Stadtmarketing.* Baiersbronn, 2004

Meffert, Heribert et al. (Hrsg.): *Praxishandbuch City- und Stadtmarketing.* Wiesbaden, Gabler Verlag, 2018

Meffert, Heribert et al.: *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele.* 13., überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden, Gabler Verlag 2019

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: *Dienstleistungsmarketing, Grundlagen-Konzepte-Methoden.* 7., überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden, Gabler Verlag, 2012

Michelin Travel Partner: *Karte Spremberg.* (o.J.), verfügbar unter: https://www.viamichelin.de/web/Karten-Stadtplan/Karte_Stadtplan-Spremberg-03130-Brandenburg-Deutschland# [Zugriff am 18.03.2020]

Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Klimaschutz (MLUK) des Landes Brandenburg: *LEADER.* (o.J.), verfügbar unter: https://mluk.brandenburg.de/mluk/de/landwirtschaft/laendliche-entwicklung/leader/ [Zugriff am 11.03.2020]

Nickel, Oliver: *Eventmarketing, Grundlagen und Erfolgsbeispiel.* 2., vollständig überarbeitete Aufl. München, Franz Vahlen GmbH, 2012

Proeller, Isabelle; Krause Tobias: *Verwaltungsmarketing.* (o.J.), verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/verwaltungsmarketing-49765#references [Zugriff am 14.02.2020]

Rundfunk Berlin-Brandenburg: *Auswertung der Polizeilichen Kriminalstatistik des Landes Brandenburg für das Jahr 2018*. 08.03.2019, verfügbar unter:

https://www.rbb24.de/politik/beitrag/2019/03/pks-2018-.file.html/Anlage%204%20Auswertung%20PKS_gesamt_2018.pdf [Zugriff am 03.03.2020]

Stadt Landau: *Fortsetzung einer kleinen Tradition: Möbel Ehrmann lässt auch in diesem Jahr die Landauer Innenstadt erblühen.* 05.05.2017, verfügbar unter: https://www.landau.de/Verwaltung-Politik/Pressemitteilungen/Fortsetzung-einer-kleinen-Tradition-M%C3%B6bel-Ehrmann-l%C3%A4sst-auch-in-diesem-Jahr-die-Landauer-Innenstadt-erbl%C3%BChen.php?object=tx,2644.5.1&ModID=7&FID=2644.1036.1&NavID=2644.13&La=1 [Zugriff am 10.03.2020]

Stadt Spremberg: *Eröffnungsveranstaltung der Freilichtbühne am 11.06.2010*. 11.06.2010, verfügbar unter: https://freilichtbuehne-spremberg.de/rueckblicke/detail/21 [Zugriff am18.03.2020]

Stadtverwaltung Spremberg: *Chronik der Stadt Spremberg, Geschichte der Stadt Spremberg.* (o.J.), verfügbar unter: https://stadt-spremberg.de/index.php?ber=katalog&pos_top=4&pos_left=12&hk=20&uk=372&klick=3&tiefe=1&nr=129&nr1=133 [Zugriff am 26.02.2020]

Stadtverwaltung Spremberg: *Ortsteile der Stadt Spremberg.* (o.J.), verfügbar unter: https://stadt-spremberg.de/index.php?ber=katalog&pos_top=3&pos_left=9&hk=20&uk=370&klick=3&tiefe=1&nr=63&nr1=65 [Zugriff am 25.02.2020]

Stadtverwaltung Spremberg: *Spremberg im Überblick. (o.J.),* verfügbar unter: https://stadt-spremberg.de/index.php?ber=katalog&pos_top=4&pos_left=12&hk=20&uk=197&klick=3&tiefe=1&nr=129&nr1=130&ktm_nr2=1982&no_popup=1&externe_db= [Zugriff am 25.02.2020]

Stadtverwaltung Spremberg: *Standorte.* (o.J.), verfügbar unter: https://www.spremberg.de/wirtschaft/industrie-gewerbegebiete/detail/1304 [Zugriff am 27.02.2020]

Touristeninformation Spremberg (Hrsg): *Spremberg, Perle der Lausitz.* Spremberg, 2014

Wesselmann, Stefanie; Hohn, Bettina: *Public Marketing, Marketing-Management für den öffentlichen Sektor.* 4., vollständig überarbeitete Aufl. Wiesbaden, Gabler Verlag, 2017

Wiesner, Knut; Sponholz, Uwe: *Dienstleistungsmarketing.* München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2007

Wilde, Oscar: *Zitatforschung. 2017* verfügbar unter: http://falschzitate.blogspot.com/2017/10/am-ende-wird-alles-gut-und-wenn-es.html [Zugriff am 06.02.2020]

Rechtsquellenverzeichnis

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland: i. d. F. vom 23. Mai 1949 (BGBl. S. 1), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 15. November 2019 (BGBl. I S. 1546)

Sächsische Gemeindeordnung: i. d. F. der Bekanntmachung vom 9. März 2018 (SächsGVBl. S. 62), die zuletzt geändert durch Artikel 5 des Gesetzes vom 2. Juli 2019 (SächsGVBl. S. 542)

Eidesstattliche Versicherung

Eidesstattliche Versicherung

Ich, Nathalie Szameit, versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbstständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt worden ist.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Meißen, 25.03.2020 *Nathalie Szameit*