

Handlungsempfehlungen 2019 – 2021 für das City-Management Donaueschingen

1 Vorwort

Für die Stadt Donaueschingen soll im Laufe des Jahres 2019 ein tragfähiges City-Management aufgesetzt werden. Die Grundlagen hierfür wurden durch einen Beschluss des Stadmarketing-Ausschusses vom 17. Juli 2018, durch eine Mittelbereitstellung im städtischen Haushalt von bis zu 40.000 € p.a. sowie die Beauftragung der Firma „Nisch City Consulting“ durch den Gewerbeverein Donaueschingen e.V. gelegt. Die seitens der Stadtverwaltung Donaueschingen eingestellten Mittel in Höhe von 40.000 € stehen dabei ausschließlich nach dem Paritätsprinzip zur Verfügung.

Das City-Management basiert auf der engen Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und privaten Partnern. Es ist dabei, unabhängig von der Rechtsform, eine zuverlässige Schnittstelle, welche die direkte Anbindung an die Verwaltung sicherstellt. Der gute Kontakt des City-Managements zu den betreffenden Ansprechpartnern in der Verwaltung (Ordnungsamt, Stadtplanungsamt, Bauverwaltung, Bauhof...) bildet eine wesentliche Grundlage für die erfolgreiche Arbeit.

Daneben ist die Zusammenarbeit und Abstimmung in und mit Gremien privater Initiativen (Gewerbeverein, Werbegemeinschaft, ...) sowie die Verknüpfung derer mit der Verwaltung entscheidend für die möglichst reibungslose Umsetzung von Projekten.

2 Verantwortlichkeiten

Bei der Gründung der City-Management Organisation kommt der Stadtführung eine zentrale Rolle zu. Projekte und Prozesse, die vom Oberbürgermeister zur „Chefsache“ erklärt werden, genießen besseres Ansehen und höhere Akzeptanz innerhalb der Verwaltung, bei den privaten Akteuren und auch bei der Bürgerschaft. Innerhalb der Organisation kann der Oberbürgermeister von einem dauerhaften Ansprechpartner vertreten werden, der in engem Austausch mit der Verwaltungsspitze steht (Leiter Amt für Tourismus und Marketing Stadt Donaueschingen).

Die Verantwortlichen des Gewerbevereins, insbesondere der/die 1. Vorsitzende, müssen sich ebenfalls mit ganzer Kraft dem Start des City-Managements widmen. Sie müssen von Beginn an die wesentlichen Entscheidungsprozesse mitsteuern und ständige Treiber und Werbende für das City-Management sein. Es darf keinen Zweifel an der künftigen Arbeit des City-Managements geben. Die Vorstände der unterstützenden Organisationen wie auch die Stadtspitze müssen das City-Management zur „gemeinsamen Sache“ erklären und dies durch ihr Handeln untermauern.

3 Freiwillige Verbindlichkeit

Das City-Management muss versuchen, ähnlich wie in einem Shopping-Center, eine verbindliche Basis zwischen dem Center-Management und den Center-Mietern – sprich dem City-Management und den Gewerbetreibenden in der Innenstadt - zu schaffen. Jedoch ist es ungleich schwerer, die Gewerbetreibenden verbindlich an die Vorstellungen des City-Managements, hinsichtlich Auftritt und Kooperation in der Innenstadt zu binden, da eine vertragliche Vereinbarung (wie in Shopping-Centern) nur schwerlich umzusetzen ist. Das Voranbringen der Innenstadt basiert hier auf der Freiwilligkeit der Akteure (Gewerbetreibenden) und auf dem Vertrauen in die Umsetzer.

Bevor das City-Management operativ an den Start gehen kann ist daher sicherzustellen, dass die Organisation auf breite Unterstützung trifft und Ziele und Sinnhaftigkeit der umzusetzenden Maßnahmen zur Stärkung des Zentrums nicht nur ein paar wenigen Treibern bewusst sind, sondern von der großen Mehrheit dauerhaft mitgetragen werden. Ansonsten wird das City-Management nach einer anfänglichen Euphorie-Welle schnell zur reinen Arbeitsbeschaffungsmaßnahme oder Abwicklungsgesellschaft von unliebsamen Tätigkeiten verschiedenster City-Akteure.

4 Finanzierung und Ressourcen

Für die Kontinuität und damit den Erfolg des City-Managements ist eine mittelfristige Finanzsicherheit entscheidend. Durch jährliche Budgetdebatten werden hauptamtliche Akteure demotiviert und verunsichert. Mindestens 3, besser 5 Jahre, Planungssicherheit müssen gegeben sein. Nur so können auch längerfristige Themen umgesetzt werden. City-Management ist ein nachhaltiger Prozess zur Verbesserung der innerstädtischen Situation. Dem kann nur Rechnung getragen werden, wenn Planungssicherheit gegeben ist. Um dauerhaft erfolgreich zu sein gilt es daher, das City-Management finanziell und personell hinreichend auszustatten, Unsicherheiten auf der Einnahmenseite zu minimieren und dadurch eine mittelfristige Maßnahmenplanung zu ermöglichen.

Die Pflicht zur gemeinschaftlichen Finanzierung des City-Managements wurde in Donaueschingen bereits erkannt und besonders durch den Beschluss des Gemeinderates im Jahr 2018 über die jährliche Einbringung von 40.000 € in paritätischer Form bestätigt. Seitens des Gewerbevereines gilt es nun, die eigenen Finanzen zu überprüfen und ggf. Anpassungen vorzunehmen um das Budget des City-Managements auf ein geeignetes Startniveau (Anschubfinanzierung) zu bringen sowie eine verbindliche Budgetsicherung für die Jahre 2019 – 2021 über einen entsprechenden Mitgliedsbeschluss zu erarbeiten.

Im laufenden Betrieb sollten durch das City-Management zusätzliche Mittel zur Finanzierung weiterer Maßnahmen erwirtschaftet werden (z.B. durch Einnahmen aus Gutscheinsystem,

Handlungsempfehlungen 2019 – 2021 für das City-Management Donaueschingen

Flächenverpachtung bei Veranstaltungen, Sponsoring ...), was jedoch keinesfalls zur Selbstfinanzierung ausreichen wird. Die dauerhafte finanzielle Unterstützung durch die Stadtverwaltung ist daher notwendig und muss im Laufe der Betriebsjahre immer wieder neu angepasst werden.

5 Vorgehen

Ein tragfähiges City-Management setzt gemeinsame Ziele voraus! Diese müssen klar formuliert, die Aufgaben und Rollen der Akteure eindeutig definiert sowie die Erwartungen aufeinander abgestimmt sein. Der Ansatz in Donaueschingen ist, das City-Management aus bestehenden Initiativen heraus zu entwickeln. Diese sind insbesondere der Gewerbeverein, der Stadtmarketingausschuss sowie das aktive Tourismusmarketing der Stadt Donaueschingen. Die Klärung der Rahmenbedingungen und Festlegung erster Maßnahmen (Nr. 3) spielen jetzt die entscheidende Rolle.




Quelle: in Anlehnung an: Best Practice Leitfaden CIMA Beratung + Management GmbH

Handlungsempfehlungen 2019 – 2021 für das City-Management Donaueschingen


Die Vorgehensweise für die Installation des City-Managements gliedert sich in die Aufbauphase und die Umsetzungsphase. Teile der Aufbauphase sind bereits abgearbeitet (grün) bzw. aktuell im Prozess (orange) oder nicht angegangen (rot):

1. Initiative


Suche und Kontaktaufnahme mit möglichen Partnern und Multiplikatoren

Abstimmung zwischen Stadtverwaltung und GV und Beschluss des Stadtmarketing-ausschusses zur Gründung einer City-Management Organisation für DS 


Sensibilisierung und Entwicklung eines gemeinsamen Innenstadtverständnisses

u. a. Stadtmarketingausschuss 2018, außerordentliche Mitgliederversammlung des GV am 3. April 2019 

Gründung eines Projekt- und Koordinationsteams

Vorstandsteam des Gewerbevereins sowie Leiter Tourismus und Marketing Stadt Donaueschingen, Andreas Haller 

Festlegung der Vorgehensweise (Projektstruktur)

Handlungsempfehlung (in Überarbeitung) 

2. Grundlagenanalyse

Prüfung vorhandener Grundlagendaten (Statistiken, Gutachten, Umfragen, Konzepte bisheriger Stadtentwicklungsprozesse...)

Image- und Standortanalyse im Kontext zu Wettbewerbsstädten

Stärken-Schwächen-Chancen-Risiko-Bilanz



3. Strategie/Konzept (Erarbeitung in Rückkopplung mit den Verantwortlichen vor Ort)

Definition von Zielen und Festlegung von Handlungsfeldern

Entwicklung konkreter Maßnahmen

Erarbeitung Umsetzungsplan (Priorität, Verantwortlichkeit, Fristen, Ressourcen)

Entwicklung Organisationskonzept (Festlegung der Organisationsform, klare Regelung der

Kompetenzen der beteiligten Akteure, Definition von Schnittstellen)

Projekt- und Finanzierungsplanung



Handlungsempfehlungen 2019 – 2021 für das City-Management Donaueschingen

Vorläufiger Projektplan 2019 - 2021

Projektplan City-Management Donaueschingen Agenda 2019 - 2021							
Termin	Was	Erläuterung	Verantwortung aktuell	Operativ aktuell	Verantwortung künftig	Operativ künftig	Umsetzung
Veranstaltungen							
3.-5. Mai 2019	Frühlingsfest	Frühlingsfest mit Automobilsalon und vko Sonntag	GV	Saus er/Köster	ab 2020 CM	NN	kurzfristig
05.09.2019	Kulinarische Einkaufsnacht	...	GV	Köster	CM	NN	kurzfristig
05.10.2019	Herbstfest	...	Stadt & GV	Stadt / Saus er/ Köster / Föh ren- bach	Stadt & CM	NN	kurzfristig
20.10.2019	Musiktage mit vko Sonntag	...	GV	Saus er	CM	NN	kurzfristig
Aktionen							
Osterzeit	Ges chenklass en	Ges chenkclass en aus einer zufällig im Angebot bestehenden Serie	GV	Werb	ab 2020 CM	NN	kurzfristig
Adven tszeit	Tassenaktion	Tassen als Geschenk mit handgezeichneten Motiven der Stadt Donaueschingen als Serie von 5 Motiven über 5 Jahre - nur Werbegemeinschaftsmitglieder	GV	Köster	CM	NN	kurzfristig
dto.	Weihnachts bäume	Anlieferung und koordinierter Verkauf über GV für Mitglieder in der Innenstadt zu Rabattpreisen	GV	?	CM	NN	kurzfristig
Aufenthaltsqualität							
	Beleuchtung	Gemeinsam mit der Stadtverwaltung ein Beleuchtungskonzept erstellen/umsetzen inkl. Schaufensterbeleuchtung etc.	Stadt	?	Stadt & CM	NN	langfristig
	Möblierung öffentl. Raum	Gemeinsam mit der Stadtverwaltung und den Gewerbetreibenden geeignete Lösungen finden, gemeinschaftlicher Außenauftritt von Geschäften und Gastronomie	Stadt	?	Stadt & CM	NN	langfristig
	Stadt begrünu ng	Bestandsaufnahme, Einbindung Gewerbetreibender, gemeinsamer Auftritt	Stadt	?	Stadt & CM	NN	langfristig
Marketing (innen und außen)							
	Radiospots	Bereits vorhanden - Weiterführung	Stadt & GV	?	Stadt, GV & CM	NN	kurzfristig
	Anzeigen kollektive	Initiierung von entsprechenden Maßnahmen im Rahmen von Veranstaltungen und Aktionen, ggf. auch Unterjährig		?	CM	NN	kurzfristig
	Ges chäfts- Führer	Bereits vorhanden - Weiterführung	GV	?	GV & CM	NN	kurzfristig
	Ges chenk gutsch ein	Donaues chinger Ges chenk gutsch ein für Handel und Gastro / Arbeitgeberges chenk gutsch ein	GV	?	CM	NN	mittelfristig
	Entwicklung CI/CD	Eigenwerbung für CM		?	CM	NN	kurzfristig
	Imageflyer	Für Mitgliederwerbung GV und CM		?	CM	NN	mittelfristig
	Digitalisierung	Aufbau und Pflege der eigenen Internetpräsenz, Social Media		?	CM	NN	langfristig
Auftritt der Gewerbetreibenden							
	Bereich innerhab des Marketings						
	Schau fen ster	Attraktivität erhöhen - Überprüfung, Schulung, Controlling			CM	NN	langfristig
	Warenauslage	Attraktivität erhöhen - Überprüfung, Schulung, Controlling			CM	NN	langfristig
	Öffnungszeiten	Gemeinschaftlichen Ansatz finden, Einheit bilden!			CM	NN	langfristig
	Händlerkolleg	Mitarbeiterschulungen organisieren für Mitgliedsbetriebe aber auch für Nichtmitglieder (höherer Kostenfaktor für diese), ggf. in Kooperation mit der IHK SBH möglich			CM	NN	kurzfristig

Zum 1. Juli 2019 soll die Umsetzungsphase (4 – 5) beginnen.

6 Ziele und Aufgaben des City-Managements

Zu den Hauptaufgaben des Donaueschinger City-Managements gehören die Organisation und Umsetzung von verkaufsoffenen Sonntagen, Themenmärkten und Night-Shopping-Events, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Einrichtung und Pflege von Social Media Kanälen und der eigenen Internetpräsenz sowie die Entwicklung von Strategien zum Standortmarketing. Eine Kernaufgabe des City-Managements ist die Koordination der Akteure vor Ort und die kontinuierliche Information der Mitglieder. Ebenfalls wird der Ausbau der digitalen Sichtbarkeit der Gewerbebetriebe eine Schlüsselaufgabe werden. Das City-Management bietet zudem Schulungen und Seminare an, arbeitet auf lokaler Ebene mit anderen Vereinen und Organisationen zusammen und trägt zur Meinungsbildung in der Öffentlichkeit bei.

Zur Definition der Aufgaben (z.B. Attraktivitätssteigerung und Belebung der Innenstadt, Förderung von Kommunikation und Kooperation, Abstimmung und Bündelung von Aktivitäten, Profilierung von Image und Identität der Stadt, Steigerung der Zufriedenheit der innerstädtischen Kunden, Bewohner und Besucher uvm.) wird ein detaillierter Maßnahmenplan erstellt.

7 Grundanforderungen für den Erfolg des City-Managements

Um einen erfolgreichen Start des City-Managements zu gewährleisten und die Arbeit dauerhaft und nachhaltig zu gestalten ist es wichtig, ab sofort eine gute und vor allem transparente Kommunikation zu führen. Diese muss den Blick nach vorne richtet auf das, was mit Unterstützung des City-Managements erreicht werden kann. Alle potentiellen Akteure müssen dafür bestmöglich in den Prozess eingebunden werden. Das öffentliche und private Engagement muss dafür möglichst in einer eigenständigen Organisation gekoppelt werden, in der Strukturen und Aufgabenverteilung ist klar fixiert sind.

Aufgrund der aktuellen Situation in Donaueschingen (nicht zu 100 % geklärte Finanzierung, bestehende Vereinsstrukturen, Rollenverteilung Seitens der Stadtverwaltung) wird als Rechtsform eine Vereinsgründung empfohlen. Die Gründung eines Vereins ist simpel und es können relativ einfach viele Akteure und Interessensgruppen, die in der Stadt vorhanden sind, miteinbezogen werden. Ebenfalls positiv: für den Start wird kein Vermögen benötigt. Kosten die in der Startphase anfallen beziehen sich allenfalls auf die Prüfung der Satzung durch einen Anwalt (evtl. auch im Ehrenamt durch einen Freiberufler, der Mitglied im Gewerbeverein ist möglich) sowie die Eintragung ins Vereinsregister.

Handlungsempfehlungen 2019 – 2021 für das City-Management Donaueschingen

Vergleich Ansiedlung und Geschäftsform

	Stadt- verwaltung	Gewerbe verein	Neue GmbH	Neuer Verein
Vorteile	intakte Infrastruktur	Bestehende Strukturen	Eigenständigkeit	einfache Gründung
	fachliches Know-how	Unabhängigkeit von Administration	Wirtschaftlichkeit	gute Einbeziehung vieler Akteure, niedrige Hemmschwelle
	Kontinuität der Arbeit	Verwaltung unbürokratisch und günstiger als GmbH	Zielorientierung	Unabhängigkeit von Administration
	gute Koordinierungsmöglichkeiten	unabhängig von Gewinn-erwirtschaftung	Haftungsbegrenzung	Verwaltung unbürokratisch und günstiger als GmbH
	politische Durchschlagskraft		stabile Konstruktion	unabhängig von Gewinn-erwirtschaftung
			schnelle Reaktionszeit	
			Sanktionsmechanismen durch Gesellschafter	
Nachteile	finanzielle Abhängigkeit	Ggf. Satzungsänderung notwendig	Politik nur über begleitende Gremien einbindbar	wenig wirtschaftsnah
	unflexible Verwaltungsstruktur	Schwierigkeiten bei Einflussnahme der Stadtverwaltung	Aufnahme von Institutionen/Personen schwierig	Ehrenamtlichkeit
	schwierige Einbindung der Bevölkerung	Haftung nach § 26 BGB (unbeschränkte Haftung für Vorstand)	fehlende Bürgernähe	evtl. Schwierigkeiten bei Einbindung der Stadt als Mitglied
	häufig Vorbehalte gegenüber anderen Akteuren	Eingeschränkte Akzeptanz bei Verwaltung/bei anderen Organisationen	Hohe Verwaltungskosten	Haftung nach § 26 BGB (unbeschränkte Haftung für Vorstand)
	eingeschränkte Akzeptanz in der Wirtschaft		evtl. Schwierigkeiten bei Einbindung der Stadt als Mitglied	
	Bindung an Vorgaben der Politik / Verwaltungsspitze		Trend zur Kommerzialisierung	

Quelle: DSSW-Leitfaden City-Management – Ein Leitfaden für die Praxis

Überlegungen, das City-Management direkt innerhalb des Gewerbevereins anzusiedeln, werden als nicht zielführend angesehen. Es ist grundsätzlich der bessere Weg, eine neutrale Institution zu gründen, in welche die großen City-Akteure zu möglichst gleichen Anteilen Finanzmittel einbringen um die Begegnung auf Augenhöhe zu erreichen.

Handlungsempfehlungen 2019 – 2021 für das City-Management Donaueschingen

Ist das City-Management direkt beim Gewerbeverein angesiedelt besteht die Gefahr, dass es von anderen örtlichen Institutionen als reine Einzelhandels-Subvention durch die Stadtverwaltung/den Steuerzahler angesehen wird. Das weckt Unmut und Begehrlichkeiten. Besonders, da die ersten (Sofort-)Maßnahmen in der Regel immer dem Einzelhandel gelten. Das City-Management steht ohnehin unter dem ständigen Beweisdruck, dass seine Arbeit einen Mehrwert für die gesamte Stadt darstellt – dies klar herauszustellen wird umso schwieriger, wenn es aus einer Bestandsorganisation herausgeführt werden soll, die öffentliche Mittel erhält.

Weiter gilt anzumerken, dass der Einfluss der Verwaltung in die Gremien des Gewerbevereins eher begrenzt ist. Das bedeutet unter Umständen, dass die Verwaltung irgendwann nur noch als „Zahlmeister“ für den Gewerbeverein angesehen wird, was den Eindruck der Einzelhandels-Subventionierung unterfüttert.

Um die komplexen Aufgaben und vielfältigen Erwartungshaltungen erfüllen zu können, ist eine adäquate Organisationsstruktur des City-Managements notwendig. Durch die Einbringung von öffentlichen Verantwortungsträgern und privaten Akteuren in eine neutrale Organisation, wird ein „Neustart“ ermöglicht, welcher nach außen hin wesentlich deutlicher beworben werden kann und somit die Aufmerksamkeit stark erhöht. Die personelle Besetzung der Organisation sollte entsprechend der eingebrachten finanziellen Anteile erfolgen.

8 Vorschlag zur Vereinsstruktur - Organe des Vereins

Vorab gilt es zu klären, wie die Zuständigkeiten des AK Stadtmarketing gelagert sind. Da sich der AK erst seit 2018 wieder regelmäßig trifft, kann dieser evtl. komplett (oder in Teilen) in die Vorstandschaft/den Ausschuss des City-Managements überführt werden.

Zusammensetzung Vorstandschaft (Wahl auf 2 Jahre)

Vorsitzender	Vertreter des GV (möglichst 1. Vorsitzender oder zumindest Vorstandsmitglied des GV)
Stellvertreter	Andreas Haller, Stadt Donaueschingen, Leiter Tourismus und Marketing
Stellvertreter	Vertreter des GV (Handwerk/Gastro oder Dienstleistung)
Kassier	Vertreter des GV (Steuerberater oder Bank)
Schriftführer	Vertreter der Stadtverwaltung (z.B. aus dem Bereich Kultur)

Die aufwendige Gremienarbeit kann vereinfacht werden, indem wesentliche Teile der Gewerbevereinsspitze in Personalunion auch Positionen innerhalb der City-Management Organisation übernehmen!

Zusammensetzung Ausschuss (Wahl auf 4 Jahre)

- Fraktionsvertreter	Jeweils ein Vertreter der aktuell im Gemeinderat vertretenen Fraktionen. Aktuell fünf Parteien.
- Bürgermeister	Severin Graf
- Wirtschaftsbeauftragter	Theo Kneer

Handlungsempfehlungen 2019 – 2021 für das City-Management Donaueschingen

- Stadtplanungsamt Lara-Maria Schneider
- Mitgliedervertretung der weiteren Unternehmen (außerhalb des Gewerbevereins)
- 1 Vertreter der Werbegemeinschaft
- 1 Vertreter der Industrie
- 1 Vertreter der Randbereiche

Kassenprüfer (Wahl jeweils auf 2 Jahre)

Nn

Betrachtet man die vorgeschlagene Struktur des Ausschusses wird deutlich, dass mit Sicherheit große Teile des Stadtmarketingausschusses Teilnehmer des City-Management-Ausschusses sein würden/sein könnten:

Der Arbeitskreis Stadtmarketing setzt sich aktuell wie folgt zusammen

- *Vertreter aus den Reihen des Gemeinderates:*
Michael Blaurock (Die Grünen); Horst Hall (CDU); Markus Kuttruff (FDP/FW); Holger Lind (FDP/FW), Marcus Milbradt (GUB), Karin Stocker-Werb (CDU); Martina Wiemer (SPD)
- *Vertreter aus den Reihen des Gewerbevereins:*
??
- *Weitere Mitglieder des AK Stadtmarketing:*
??

Mögliche Titel für das City-Management: City-Initiative Donaueschingen, City-Verein Donaueschingen, Stadtinitiative Donaueschingen...

Nisch City Consulting | Stand: 12.09.2019