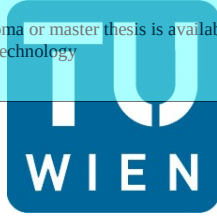


Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist an der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt (<http://www.ub.tuwien.ac.at>).

The approved original version of this diploma or master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology (<http://www.ub.tuwien.ac.at/englweb/>).



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN
Vienna University of Technology

Diplomarbeit

Systemisches Management: Die konsequente Übertragung auf Stadt-und Regionalplanung – Am Beispiel des Citymanagements in Neunkirchen

**Ausgeführt zum Zweck der Erlangung des akademischen Grades
eines Diplom-Ingenieurs
unter der Leitung von**

Univ. Prof. Dipl.-Ing. Architekt Dietmar Wiegand

E260-P

Institut für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen

Fachbereich Projektentwicklung und Projektmanagement

Eingereicht an der Technischen Universität Wien

Fakultät für Architektur und Raumplanung

von

Martin Haas, BSc

Matrikelnummer 0725332

Werfelgasse 3/2

2620 Neunkirchen

Wien, am 13. Dezember 2011

Für Lara und Caroline

DANKSAGUNG

An dieser Stelle gebührt Dank allen Personen, die mich bei der Erstellung dieser Diplomarbeit unterstützt haben. Außerordentliche Anerkennung gilt hier meiner Familie, vor allem meiner Lebensgefährtin und meinen Kindern, die mich in schwierigen Phasen stets unterstützt haben.

Besonderer Dank gilt auch meinem Betreuer DI Wiegand, der mit seinen Kritiken, die Qualität dieser Arbeit erst möglich machte.

Weiter möchte ich mich bei allen Kollegen und Kolleginnen bedanken, deren Bekanntschaft ich im Rahmen des Studiums machen durfte.

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich meine Diplomarbeit nach den anerkannten Grundsätzen für wissenschaftliche Abhandlungen selbständig ausgeführt habe und alle verwendeten Hilfsmittel, insbesondere die zugrunde gelegte Literatur genannt habe.

Wien, am 13. Dezember 2011

KURZZUSAMMENFASSUNG

Stadt- und Regionalplanung ist mit immer neueren Entwicklungen konfrontiert. Methoden aus der Betriebswirtschaftslehre werden daher im Rahmen von Stadtmanagement vermehrt angewendet. Ulrich erkannte mittels des systemischen Managements, dass die bisherigen Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre durchaus ausbaufähig sind. Die Systemtheorie dient ihm dabei als Anlass zur Überprüfung und Weiterentwicklung der bisherigen Managementlehre. Im Rahmen dieser Arbeit dienen nun die Erkenntnisse des systemischen Managements nach Ulrich als Anlass zur Überprüfung der bisherigen Entwicklungen des Stadtmanagements. Als Ergebnis dieser Überprüfung wird ein Modell des systemischen Stadtmanagements entwickelt. Dieser Ansatz wird mittels des Praxisbeispiels eines Citymanagements in der Stadtgemeinde Neunkirchen im südlichen Niederösterreich angewandt.

INHALT

1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	2
1.2. Ziel der Arbeit und zentrale Fragestellung	4
1.3. Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen.....	4
1.3.1. Aufbau der Arbeit	4
1.3.2. Methodisches Vorgehen	5
2. Systemdenken.....	6
2.1. Allgemeine Systemtheorie	7
2.2. Kybernetik	7
2.3. Chaos	9
3. Eckpfeiler des systemischen Managements	10
3.1. Management als Gestaltung, Lenkung und Entwicklung gesellschaftlicher Institutionen ...	11
3.1.1. Gestalten	11
3.1.2. Lenken	12
3.1.3. Entwickeln	13
3.1.4. Zusammenfassung der Managementfunktionen	14
4. Anwendungsbereiche in der Steuerung der Stadt- und Regionalentwicklung.....	15
4.1. Theoretische Einordnung des Urban Management	16
4.2. Merkmale des Stadtmanagements	17
4.3. Handlungsfelder des Stadtmanagement.....	19
4.3.1. Gewerbeflächenmanagement.....	19
4.3.2. Mobilitätsmanagement.....	20
4.3.3. Citymanagement	21
4.3.4. Quartiersmanagement	24
4.4. Regionalmanagement	25
4.4.1. Entwicklungstendenzen.....	25

4.4.2.	Handlungsansätze	26
4.5.	Zusammenfassung des Stadtmanagements.....	27
5.	Konsequente Übertragung des systemischen Managements auf Stadtmanagement	28
5.1.	Gestalten	28
5.2.	Lenken	29
5.3.	Entwickeln	30
5.4.	Ziele und Bedingungen.....	31
5.5.	Corporate/City Identity	32
5.5.1.	Corporate/City Communication	36
5.5.2.	Corporate/City Behavior.....	36
5.5.3.	Corporate/City Design	37
5.5.4.	Corporate/City Architecture.....	39
5.6.	Zusammenfassung des systemischen Stadtmanagements	41
6.	Vertiefung: Übertragung des systemischen Managements auf die Innenstadtentwicklung in Neunkirchen.....	42
6.1.	Neunkirchen – Daten & Fakten	42
6.1.1.	NÖ Landesaktion Dorf- und Stadterneuerung.....	45
6.2.	Problemaufriss.....	46
6.2.1.	Externe Faktoren	46
6.2.2.	Interne Faktoren.....	46
6.3.	Gestalten	49
6.4.	Lenken	50
6.5.	Entwickeln	51
6.6.	Ziele und Bedingungen.....	52
6.7.	Kooperatives Quartiersmanagement	53
6.7.1.	Systemabgrenzung	53
6.7.2.	Panoramapark	58

6.7.3.	kooperatives Quartiersmanagement Minoritenplatz / Holzplatz / Wienerstraße.....	58
6.7.4.	kooperatives Quartiersmanagement Hauptplatz / Hauptplatzpassage.....	60
6.7.5.	kooperatives Quartiersmanagement Herrengasse / Fabriksgasse	61
6.8.	City Identity	61
6.9.	City communication.....	62
6.9.1.	Interne Kommunikation	62
6.9.2.	externe Kommunikation.....	62
6.10.	City Behavior.....	63
6.10.1.	Der Kunde ist König	63
6.10.2.	intuitiver Veranstaltungskalender	63
6.10.3.	Veranstaltungsmanagement	64
6.11.	City Design	65
6.12.	City Architecture.....	65
6.12.1.	einheitliche Gestaltung.....	65
6.12.2.	Mobilitätskonzept für Besucher	66
7.	Zusammenfassung	72
7.1.	Zentrale Fragenbeantwortung	72
7.2.	Hypothesenbeantwortung	73
	Literaturverzeichnis	75
	Rechtsquellen	78
	Abbildungsverzeichnis	79
	Tabellenverzeichnis	80

1. EINLEITUNG

Management ist ein Begriff der immer mehr in die Praxis und Theorie der Stadtplanung eingreift. Es handelt sich hierbei nicht zwangsläufig um eine Unternehmens- und Wirtschaftsorientierung, sondern um eine Möglichkeit komplexe städtische Problemstellungen meistern zu können. Egal ob Mobilitäts-, City- oder Regionalmanagement, Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre werden immer mehr in die Arbeit der Raumplanung integriert.¹ Der Grund für diese Entwicklung sind die Erkenntnisse der Systemtheorie.

Ulrich erkannte bereits den Zusammenhang zwischen der Systemtheorie und der Managementlehre, und entwickelte das systemische Unternehmensmanagement.

Die folgende Arbeit befasst sich nun mit der konsequenten Übertragung des systemischen Managements auf Stadtmanagement. Es wird der Fokus auf die Gestaltung der handelnden Organisationen gelegt.

Um die gewonnenen Erkenntnisse anhand eines praktischen Beispiels anwenden zu können wird die Stadtgemeinde Neunkirchen als Demonstrationsbeispiel herangezogen. Ende des Jahres 2010 wurde ein Bürgerbeteiligungsprozess von der Landesaktion Stadterneuerung in Neunkirchen durchgeführt. Entscheidendes Ergebnis des ersten Jahres dieser Aktion war, dass in der Innenstadt eine Belebung stattfinden soll. Diese Arbeit fokussiert sich daher unter Punkt 6 auf die Innenstadtentwicklung in Neunkirchen. Teil dieses Punktes ist die Identitätsentwicklung für die Innenstadt in Neunkirchen. Wirtschaftstheoretische Basis hierfür liefern die Aussagen Ulrichs' zur Unternehmensidentität, und in weitere Folge das Konzept der Corporate Identity.

¹ Vgl. Sinning (2007), S 7.

1.1. PROBLEMSTELLUNG

Bei der systemischen Betrachtungsweise von Raumplanung ergeben sich zwei Systeme. Zum einen das „System Stadt“ und zum anderen das „System der Stadtplanung“. Diese Arbeit fokussiert sich auf das „System Stadtplanung“ und wie die Zusammenarbeit der relevanten Akteure gestaltet werden kann.

Die zentrale Erkenntnis der Systemtheorie, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Einzelteile darstellt, sollte daher zentralen Bestandteil in der Stadtplanung haben. Vor allem die Wechselwirkungen der Akteure untereinander und mit der Umwelt sollten in den Fokus von Stadtmanagement rücken. In vielen Teildisziplinen der Naturwissenschaft fand ein Paradigmenwechsel, aufgrund der neuen Betrachtungsweise, statt. In der Raumplanung wurde auf eine Verwissenschaftlichung des systemischen Stadtmanagements verzichtet.

Jedoch führten die Erkenntnisse in der Wirtschaft dazu, dass vermehrt Schwerpunkte auf „Systemorientiertes Management“ gelegt wurden.²

Erkenntnisse aus der Managementlehre werden bereits im Rahmen von Stadtmanagement angewandt. Sie beziehen sich meist auf bestimmte Sachbereiche. Leider fehlt hier eine konsequente Übertragung des systemischen Managements.

Diese Arbeit setzt sich zum Ziel die Erkenntnisse von Ulrich auf Stadtmanagement umzulegen. Ulrich sieht seine Arbeiten zum systemischen Management als Weiterentwicklung der bisherigen Managementlehre. Um diesen Ansatz auf Stadtmanagement umzulegen ist es wichtig, die bisherigen Anwendungsfelder der Managementlehre auf die Stadt- und Regionalplanung zu beschreiben.

Auf den Erkenntnissen des systemischen Managements beruhend und die bisherige Ansätze des Stadtmanagements weiterentwickelnd, wird unter Punkt 5 ein Modell des systemischen Stadtmanagements entwickelt. Weiter finden die Erkenntnisse aus dem Praxisbeispiel auch Anwendung in der Entwicklung des systemischen Managementmodells für Städte.

Das Praxisbeispiel befasst sich mit der Stadtgemeinde Neunkirchen. Beobachtungen des Autors ergeben, dass in der Innenstadt immer mehr Geschäfte ihre Lokalitäten, aufgrund einer zu geringen Kundenfrequenz verlassen. Aufgrund der Eröffnung eines Fachmarktzentrums in der Innenstadt von Neunkirchen im Oktober 2011 wurde die Lage weiter verschärft. Viele Akteure setzten sich zum Ziel die Situation der Innenstadt zu verbessern. Leider fehlen sowohl die

² Vgl. Schalcher (2007), S 10ff.

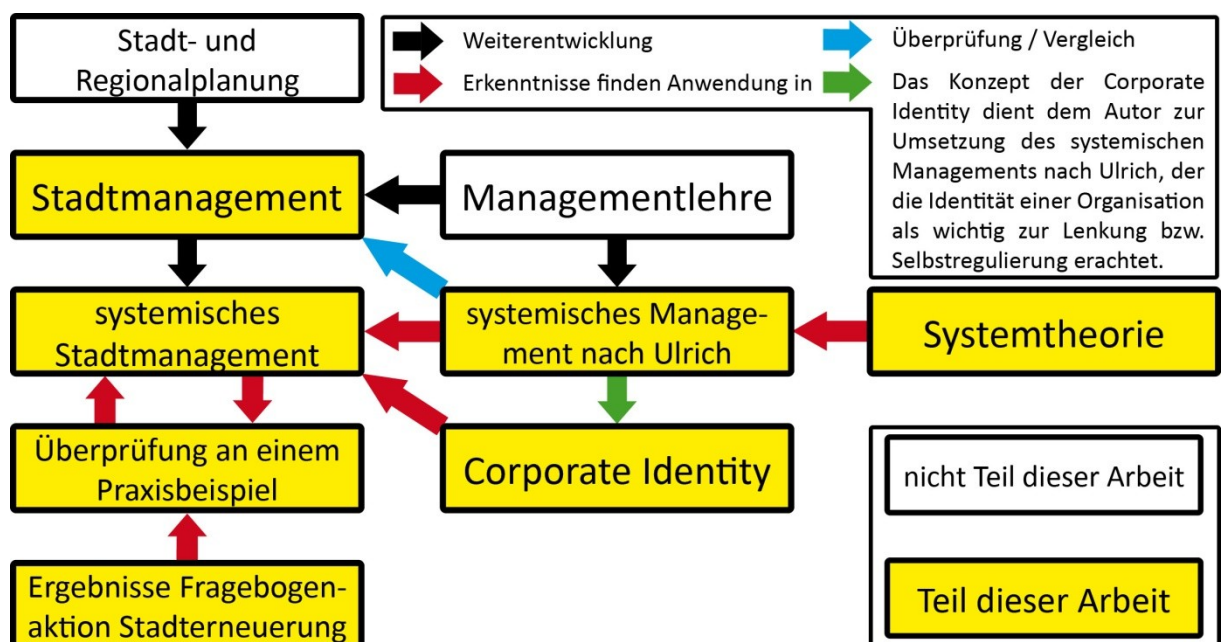
Koordination und die Kooperation zwischen den Akteuren. Genau an diesem Punkt setzt das systemische Management, mit der Gestaltung von Organisationen an.

Weiter ist die Identität der Organisation ein wichtiger Bestandteil für das Handeln von Organisationen.³ Die Erkenntnisse der Entwicklung von Corporate Identity aus der Managementlehre helfen dabei die theoretischen Überlegungen von Ulrich in die Praxis umzusetzen. Da in der Stadtgemeinde Neunkirchen die Definition einer solchen fehlt, wird auch dieser Punkt im Rahmen des systemischen Stadtmanagements behandelt.

Obwohl zuvor die Fokussierung von Stadtmanagement auf einen Sachbereich vom Autor kritisiert wurde, erachtet sich das bearbeitete Beispiel als, aufgrund von Umfang und Aktualität, als für diese Arbeit geeignet.

Das in Abbildung 1 zu sehende Denkgerüst gibt einen grafischen Überblick über die Arbeitsweise des Autors und den Aufbau der Arbeit.

Abbildung 1: Denkgerüst



Quelle: eigene Darstellung.

³ Vgl. Ulrich (2001), S 338.

1.2. ZIEL DER ARBEIT UND ZENTRALE FRAGESTELLUNG

Ziel der Arbeit ist es, herauszufinden welche Konsequenzen die Erkenntnisse des systemischen Managements auf die Praxis der Stadtplanung haben.

Die zentrale Fragestellung und die Detailfragen lauten daher:

Welche Konsequenzen sollte die Raumplanung aus der Theorie des systemischen Managements ziehen?

Welche Prinzipien des systemischen Unternehmensmanagements können für die Weiterentwicklung von Stadtmanagement herangezogen werden?

Wie muss ein Citymanagement in der Stadtgemeinde Neunkirchen aufgebaut sein, um erfolgreich zu sein?

1.3. AUFBAU DER ARBEIT UND METHODISCHES VORGEHEN

Im Folgenden Punkt wird der Aufbau der Arbeit und das methodische Vorgehen vorgestellt.

1.3.1. AUFBAU DER ARBEIT

Die Arbeit gliedert sich grob in zwei große Bereiche.

Beim ersten Teil handelt es sich um eine Einführung in die verschiedensten Themen, welche mittels Literaturrecherche aufgearbeitet wurden. Ausführungen zur Systemtheorie folgen Erläuterungen zum systemischen Management und zu den bestehenden Formen des Stadtmanagement.

Im zweiten Part wird die Implementierung des systemischen Managements in Arbeitsbereiche der Stadt-und Regionalplanung zuerst theoretisch behandelt. Diese Festlegungen dienen als Grundlage für den nächsten Punkt. Abschließend wird ein Modell des systemischen Citymanagement der Stadtgemeinde Neunkirchen erstellt. Erkenntnisse aus dem Bürgerbeteiligungsprozess aus der Landesaktion Stadterneuerung in Neunkirchen werden eingearbeitet um inhaltliche Festlegung zu treffen.

Am Ende findet sich eine Zusammenfassung mit der Beantwortung der zentralen Fragestellung und der Hypothesen.

1.3.2. METHODISCHES VORGEHEN

Hypothesen:

Die Stadt als solches ist als System zu definieren

Erkenntnisse der Systemtheorie helfen dabei, Stadt besser zu verstehen

**Implementierung von Methoden aus dem systemischen Management können dabei helfen
Raumplanung an die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen anzupassen**

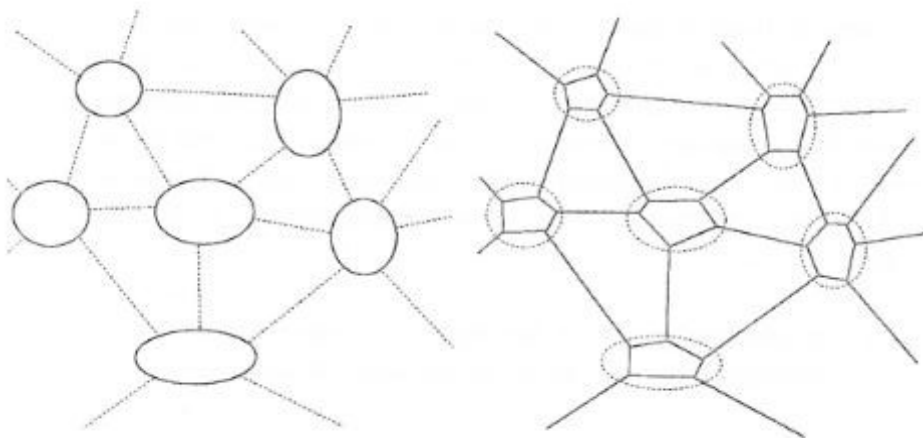
**Die Einrichtung eines systemischen Citymanagement in Neunkirchen ist unabdingbar, um
eine gelungene Koexistenz zwischen der gewachsenen Innenstadt und dem Fachmarkt-
Einkaufszentrum herzustellen.**

2. SYSTEMDENKEN

Grundlage des Systemdenkens ist der Wechsel vom Übergang der Sichtweise von den Teilen auf das Ganze. Die Eigenschaften des Ganzen sind nicht die Eigenschaften der Teile, sondern Eigenschaften, die aus den organisierenden Beziehungen entstehen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Erkenntnis, dass verschiedene Systemebenen existieren, welche ein unterschiedliches Maß an Komplexität aufweisen. Die beobachteten Phänomene weisen auf verschiedenen Systemebenen unterschiedliche Eigenschaften auf.⁴

Wie in Abbildung 2 zu sehen ist, besteht der Unterschied zwischen der mechanistischen und der systemischen Sicht darin, dass ursprünglich die Elemente selbst im Mittelpunkt standen, doch in systemtheoretischer Sicht, Elemente selbst Netzwerke darstellen, welche in größere Zusammenhänge eingebettet sind:

Abbildung 2: Figur-Hintergrund-Verschiebung von Objekten zu Zusammenhängen



Quelle: Capra (1996), S 53.

⁴ Vgl. Capra (1996), S 51f.

2.1. ALLGEMEINE SYSTEMTHEORIE

Der Ursprung der allgemeinen Systemtheorie geht auf Ludwig von Bertalanffy zurück. Seine Karriere begann als Biologe. Er war der Ansicht, dass biologische Phänomene neuer Denkweisen bedurften um sie zu verstehen. Sein Antrieb war, die mechanistische Sichtweise der Naturwissenschaften hinter sich zu lassen und sie durch eine Wissenschaft mit ganzheitlicher Sicht zu ersetzen.⁵

„Die allgemeine Systemtheorie ist eine allgemeine Wissenschaft der <<Ganzheit>>, die bislang als vager, nebulöser und halbmetaphysischer Begriff galt. In ausgearbeiteter Form wäre sie eine mathematische Disziplin, in sich rein formal, aber anwendbar auf die verschiedenen empirischen Wissenschaften. Für Wissenschaften, die sich mit <<organisierten Ganzen >> befassen, wäre sie von ähnlicher Bedeutung, wie es die Wahrscheinlichkeitstheorie für die Wissenschaften ist, die sich mit <<Zufallsereignissen>> befassen.“⁶

Aufbauend auf diese Definition kann leicht erkannt werden, dass systemtheoretische Erkenntnisse auf Unternehmen, und vor allem auf Städte und Regionen, welche ein organisiertes Ganzes darstellen, anzuwenden sind.

Ludwig von Bertalanffy hatte die Vision einer allgemeinen Wissenschaft über das Ganze, welche auf seinen Beobachtungen beruhte, und in verschiedenen Disziplinen Anwendung finden sollte. Diverse Prinzipien müssen in Teildisziplinen nicht neu entdeckt werden, da die Systemtheorie hierfür den Rahmen bietet.⁷

2.2. KYBERNETIK

Durch die Arbeiten von Bertalanffy wurde Norbert Wiener inspiriert, der sich ebenfalls mit einer neuen, auf mehrere Disziplinen zurückgreifenden Wissenschaft beschäftigte. Er erfand einen Namen dafür: Die Kybernetik. Der Begriff geht auf das griechische Wort kybernetes (=Steuermann) zurück.⁸

Gemeint ist ein Steuermann, der nicht bloß das Schiff lenkt, sondern die gesamte Leitung des Schiffs innehat. Kybernetik ist somit Lenkung, Steuerung und Leitung von Systemen.⁹

⁵ Vgl. Capra (1996), S 62f.

⁶ Bertalanffy (1968), S 37.

⁷ Vgl. Capra (1996), S 65f.

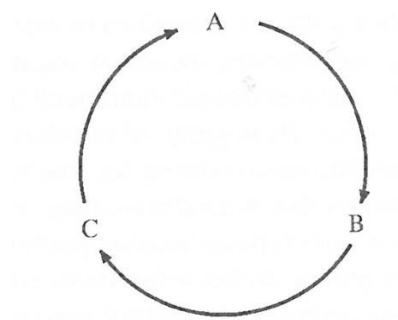
⁸ Vgl. Capra (1996), S 67.

⁹ Vgl. Dieckmann (2006), S 176.

Die angewandte Kybernetik bezieht sich auf das Regeln von Feedback: „Grundgedanke dieses auch ‚Servomechanismus‘ genannten Verfahrens ist es, eine bestimmte beabsichtigte Dauerwirkung trotz verschiedener, wechselnder Umwelteinwirkungen konstant zu erzeugen dadurch, dass die vom System eingesetzte Teilursache nach Maßgabe des in der Umwelt erzielten Effekts veränderlich dosiert wird. Das System kompensiert dann durch Selbständerung etwaige Umweltänderungen.“¹⁰

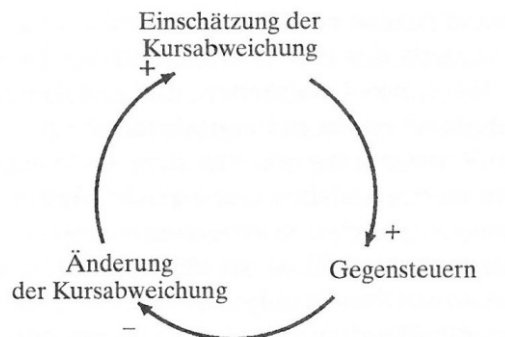
Als wichtigste Leistung der Kybernetik ist das Modell des „feed back“ zu nennen. Die Rückkopplungsschleife in Abbildung 3 zeigt wie der Anfangspunkt und der Endpunkt miteinander verbunden sind. Rückkopplung bedeutet die Rückmeldung über ein bestimmtes Ereignis an das erste Element. Wie in Abbildung 4 ersichtlich, müssen Steuerungsmechanismen in der Lage sein die Kursabweichung zu minimieren, und so zum gewünschten Ziel zu gelangen.¹¹

Abbildung 3: Zirkuläre Kausalität der Rückkopplungsschleife



Quelle: Capra (1996), S 73.

Abbildung 4: Positive und negative Kausalverbindungen



Quelle: Capra (1996), S 76.

¹⁰ Luhmann (1968), S 108.

¹¹ Vgl. Capra (1996), S 72f.

2.3. CHAOS

Systeme zeichnen sich durch eine enorme Abhängigkeit vom Anfangszustand aus. Nur geringfügige Änderungen des Anfangszustandes führen in Zukunft zu enormen Konsequenzen. In der Chaostheorie wird dieser Effekt als Schmetterlingseffekt bezeichnet. Urheber dieser Theorie war in den 60er Jahren der Meteorologe Edward Lorenz. Er konstruierte ein einfaches Modell von Wetterbedingungen, mit folgendem Ergebnis. Wenn heute ein Schmetterling in Peking einen unmerklichen Luftwirbel erzeugt, kann er damit im nächsten Monat ein Unwetter in New York auslösen.¹²

Viele Wissenschaftler, vor allem jedoch Physiker, versuchten diese Erkenntnisse auf ihre Disziplinen zu übertragen.¹³

Als Gegenteil von Chaos wird Ordnung gesehen. In der Managementlehre, wie auch in der Stadt- und Regionalplanung gibt es Vorbehalte gegen den Begriff des Chaos'. Chaos wird als emotional negativ erlebt. Es ist daher wichtig den Gegensatz zwischen Ordnung und Chaos aufzulockern, um Stadtplanung zwischen Chaos und Ordnung etablieren zu können:

„Chaos ist die geheime Ordnung der Natur, die Leben und Kreativität bringt. Ordnung muss den Keim des Chaos enthalten, weil jede Erstarrung das Leben ersticken würde. Chaos und Ordnung sind ein Kreislauf, ein Prozess, Spiegelbilder voneinander – und keine Gegensätze.“¹⁴

In der Betriebswirtschaftslehre wurde erkannt, dass ein vollkommen vorhersehbares und vorausplanbares System nicht existiert. Diese Erkenntnis führt dazu, dass strategische Planung an Wert verliert und strategische Entwicklung enorm an Wert gewinnt.¹⁵

¹² Vgl. Capra (1996), S 158.

¹³ Vgl. Kinnebrock (1999), S 111ff.

¹⁴ Haumer (1991), S 23.

¹⁵ Vgl. Haumer (1991), S 30f.

3. ECKPFEILER DES SYSTEMISCHEN MANAGEMENTS

Ulrich kam zu dem Schluss, dass Betriebswirtschaftslehre auf ein individualistisches, rationales, mechanistisches, apsychologisches und asozilogisches Wirtschaftssystem basiert. Auf diesen Annahmen basieren zahlreiche Forschungen in diesem Bereich. Immer kompliziertere Modelle wurden erstellt, wobei die einfachen Grundannahmen dieselben blieben. Unternehmensgeschehen kann nicht verstanden werden, wenn eine Unternehmung als isoliert von der Umwelt, nur nach dem Unternehmerwillen handelndes Objekt betrachtet wird. Es wird daher versucht wirtschaftliche Aktivitäten mithilfe der Systemtheorie und der Kybernetik zu verstehen.¹⁶

Vielmehr müssen Unternehmen als *„äußerst komplexe Systeme ..., die definitionsgemäß nicht vollständig beschreibbar sind und deren Verhalten kausalanalytisch nie vollständig erklärbar ist“*¹⁷ verstanden werden.

Unternehmen werden daher in der systemorientierten Betriebswirtschaftslehre neu definiert. Sie sind reale Systeme, welche eingegliedert in übergeordnete Systeme dynamisch, offen, komplex und zielorientiert sind. Unternehmen sind weiter in einzelne funktionale Subsysteme unterteilt, die Teilfunktionen übernehmen, um die Unternehmenszwecke zu erreichen.¹⁸

Der Zusammenhang mit Management besteht nun darin, dass es sich bei Unternehmungen um soziale Systeme handelt, welche in der Lage sein sollen, bestimmte Unternehmensziele zu erreichen. Systemische Unternehmensführung bzw. –management beinhaltet alle Tätigkeiten, die darauf ausgerichtet sind, die Unternehmensziele zu erreichen.¹⁹

¹⁶ Vgl. Ulrich (2001), S 11ff.

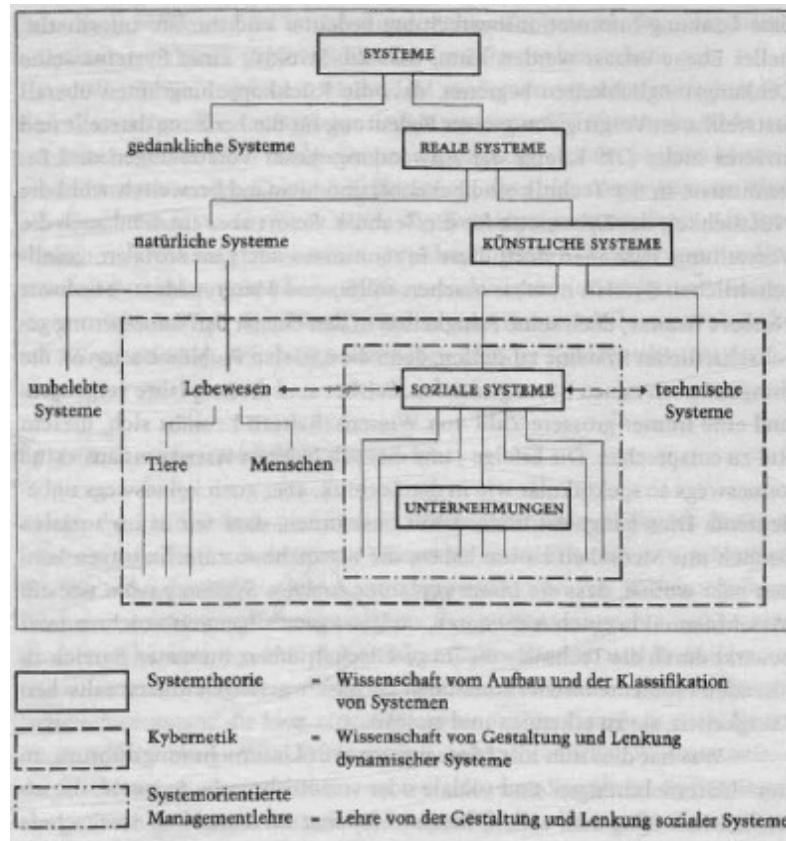
¹⁷ Ulrich (2001), S 24.

¹⁸ Vgl. Ulrich (2001), S 28ff.

¹⁹ Vgl. Ulrich (2001), S 43.

Die Zusammenhänge von Systemtheorie, Kybernetik und Managementlehre sind aus Abbildung 5 ersichtlich:

Abbildung 5: Systemtheorie, Kybernetik und Managementlehre



Quelle: Ulrich (2001), S 44.

3.1. MANAGEMENT ALS GESTALTUNG, LENKUNG UND ENTWICKLUNG GESELLSCHAFTLICHER INSTITUTIONEN

Im Gegensatz zu anderer Literatur, welche Management als Erledigung von explizit aufgezählten Tätigkeiten versteht, wechselt Ulrich auf eine höhere Abstraktionsstufe und versteht Management als Gestalten, Lenken und Entwickeln von gesellschaftlichen Institutionen.²⁰

3.1.1. GESTALTEN

Zu Beginn steht das Gestalten einer Unternehmung. Die Grundaufgabe ist, bestimmte Menschen und Dinge aus der Umwelt auszuwählen und sie zu Teilen des Systems zu machen. Um lebensfähig zu sein, müssen Komponenten des Systems immer wieder neu erschaffen und umgestaltet werden. Das Gestalten von Systemen stellt eine sehr schwierige Aufgabe dar, da

²⁰ Vgl. Ulrich (2001), S 66.

gesellschaftliche Institutionen einen hohen Komplexitätsgrad aufweisen. Die Elemente, also Menschen, sind selbst wieder lebensfähige Systeme, welche eine hohe Varietät in Ihrem Verhalten aufweisen. Auch die Systemumwelt hat enormen Einfluss auf die Gestaltung von Systemen. Je dynamischer die Umwelt des Systems ist, desto wichtiger ist es für die Institution, rasch auf neue Entwicklungen reagieren zu können, und sich solche Verhaltensweisen anzueignen.²¹

Ulrich beschreibt auch den sogenannten Doppelcharakter solch offener Systeme: *„Zur Sicherung ihres ganzheitlichen Charakters muss die Institution im Innern ein erhebliches Maß an Ordnung aufweisen und damit die Verhaltensvarietät ihrer Komponenten und Elemente beschränken; als Komponente eines übergeordneten größeren Systems muss sie aber in der Lage sein, ihre eigene Varietät in Anpassung an dessen Verhalten gegebenenfalls zu erhöhen.“*²²

Daher müssen gesellschaftliche Institutionen ständig in der Lage sein ihre Varietät zu verringern und zu erhöhen, was zu einem hohen Maß an Unbestimmtheit in der Gestaltung von Systemen führt. In der Zukunft liegende Umweltkonstellationen können nicht vorausgesagt werden, daher kann ein soziales System nicht dahingehend gestaltet werden, diese Konstellationen zu erzeugen. Es ist lediglich möglich in abgegrenzten Verhaltensfeldern kurzfristig wünschbares Verhalten hervorzurufen. Das Ausfüllen dieser Verhaltensfelder wird im systemischen Management als Lenkung bezeichnet. Ziel des Gestaltens ist es, die Unternehmung mit dem höchstmöglichen Maß an Lenkfähigkeit auszustatten.²³

3.1.2. LENKEN

*„Unter Lenken verstehen wir das Bestimmen von Zielen und das Festlegen, Auslösen und Kontrollieren zielgerichteter Aktivitäten des Systems bzw. seiner Komponenten und Elemente“*²⁴

Durch Lenken werden die Elemente des Systems veranlasst, in einem, bei der Gestaltung definierten, bestimmten Verhaltensfeld konkrete, im systeminteresse liegende Handlungen zu erfüllen. In Unternehmen mit hohem Komplexitätsgrad ist es wichtig, dass alle Aktivitäten zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmt sind, und daher Teil eines umfassenden Lenkungssystems sein müssen. Oft wird gedacht, dass ein Lenkungssystem ähnlich gestaltet sein muss wie die Konstruktionszeichnung eines technischen Konstrukteurs. In dieser sind alle Teile einer Maschine und deren genaue Aufgabe gekennzeichnet. Es geht dabei also um die

²¹ Vgl. Ulrich (2001), S 66f.

²² Ulrich (2001), S 67.

²³ Vgl. Ulrich (2001), S 67f.

²⁴ Ulrich (2001), S 68.

Erstellung eines vollständigen Entscheidungsmodells, oder um die Festlegung exakter Verhaltensvorschriften, welche nur noch befolgt werden müssen. Die Wirklichkeit lehrt uns aber, dass jedes Systemelement mit Wissen ausgestattet sein muss, damit ein sich selbst lenkendes System entstehen kann. Die einzig haltbare Definition einer gesellschaftlichen Institution, ist also das Modell des sich selbst lenkenden Systems. Die zentrale Managementaufgabe besteht also darin, den gesellschaftlichen Institutionen die Fähigkeit zur Selbstlenkung zu verschaffen. In der Natur existieren solche Systeme in Form von Lebewesen und Ökosystemen, welche durch Evolution einen Einpassungsprozess in die Umwelt durchliefen. Es ist jedoch nicht zielführend diesen evolutionären Prozess in Unternehmen durchlaufen zu lassen, da dies zu viel Zeit in Anspruch nehmen würde. Das Lenken und Gestalten von gesellschaftlichen Institutionen kann somit als langfristigen und nie vollendeten Entwicklungsprozess bezeichnet werden.²⁵

3.1.3. ENTWICKELN

Entwicklungsprozesse können aber auch nicht einfach sich selbst überlassen werden. Sie müssen gezielt gelenkt und gestaltet werden.²⁶

Am Management Zentrum St. Gallen wurde ein Gestaltungsmodell zur Unternehmens- und Managemententwicklung erstellt: *„Die Lenkung der Unternehmensentwicklung erfolgt dabei von zwei Ebenen aus: einerseits durch die periodische Ausarbeitung konzeptueller Vorstellungen über die Unternehmung aufgrund bisheriger Entwicklungen und aktueller Zustände von Unternehmung und Umwelt, andererseits durch kontinuierliche Lenkungsmaßnahmen aufgrund solcher Konzepte.“*²⁷

Das Modell des sich selbst lenkenden Systems hat hier durchaus seine Berechtigung, da lenkende Maßnahmen nicht vorgegeben werden müssen, sondern diese von den Beteiligten am Entwicklungsprozess selbst entwickelt und realisiert werden. Diese Mitwirkung kann nur in kleinen Gruppen erfolgen, in denen eine unmittelbare Kommunikationsmöglichkeit gegeben ist. In großen Institutionen ist eine Vielzahl solcher Teams erforderlich. Diese Teams müssen hierarchisch gegliedert und mit zahlreichen Rückkoppelungen versehen sein. Für Führungskräfte steht nun die gestalterische Aufgabe im Vordergrund, solche sich selbst lenkende Systeme für die niedrigere Systemebene zu entwerfen, sie in Gang zu setzen und

²⁵ Vgl. Ulrich (2001), S 68ff.

²⁶ Vgl. Ulrich (2001), S 73.

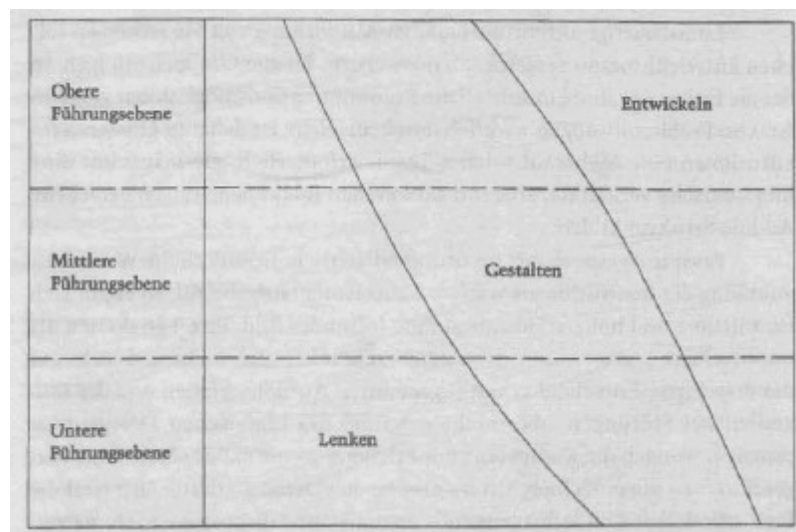
²⁷ Ulrich (2001), S 73.

unter Kontrolle zu halten. Als dritte Aufgabe kann die Mitarbeit an einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess definiert werden.²⁸

3.1.4. ZUSAMMENFASSUNG DER MANAGEMENTFUNKTIONEN

Lenken, Gestalten und Entwickeln sind somit die Teilfunktionen des Managements. Diese unterscheiden sich in zeitlicher und inhaltlicher Reichweite. Im Vergleich zu den oft verwendeten Begriffen des operativen und des strategischen Managements, wird das Lenken dem operativen zugeordnet und das Entwickeln dem strategischen Management. Die Gestaltungsaufgabe liegt darin, die operationellen Strukturen so zu gestalten, dass sie in den vom strategischen Management festgelegten Verhaltensrahmen lenkfähig sind. In Unternehmen mit drei verschiedenen Führungsebenen sieht die Gewichtung der Managementfunktion, wie in Abbildung 6 gezeigt, aus.²⁹

Abbildung 6: Managementfunktion und Führungsebene



Quelle: Ulrich (2001), S 74.

Ulrich sieht seine Arbeiten zur bestehenden Managementlehre. In weiterer Folge dieser Arbeit wird überprüft, welche Erkenntnisse des systemischen Managements nach Ulrich bereits in der Stadt- und Regionalplanung Anwendung finden, oder ob eine systemische Weiterentwicklung notwendig ist.

²⁸ Vgl. Ulrich (2001), S 73f.

²⁹ Vgl. Ulrich (2001), S 74.

4. ANWENDUNGSBEREICHE IN DER STEUERUNG DER STADT- UND REGIONALENTWICKLUNG

Zu Beginn der weiteren Ausführungen ist festzuhalten, dass es sich bei Städten und Regionen nicht um Unternehmen handelt. Ein Unternehmen ist eine renditgesteuerte, wirtschaftliche Einrichtung. Städte und Regionen können als solche nicht bezeichnet werden. Obwohl der finanzielle Druck auf die Kommunen immer größer wird, stellt der eigene Wirkungsbereich der Gemeinde die Grundzüge der kommunalen Arbeit dar.

Als Beispiel dient an dieser Stelle ein Auszug aus der niederösterreichischen Gemeindeordnung:³⁰

„Der Gemeinde sind zur Besorgung im eigenen Wirkungsbereich die behördlichen Aufgaben insbesondere in folgenden Angelegenheiten gewährleistet:

- 1. Bestellung der Gemeindeorgane, unbeschadet der Zuständigkeit überörtlicher Wahlbehörden; Regelung der inneren Einrichtungen zur Besorgung der Gemeindeaufgaben;*
- 2. Bestellung der Gemeindebediensteten und Ausübung der Diensthoheit, unbeschadet der Zuständigkeit überörtlicher Disziplinar-, Qualifikations- und Prüfungskommissionen;*
- 3. örtliche Sicherheitspolizei (Art. 15 Abs. 2 Bundesverfassungsgesetz), örtliche Veranstaltungspolizei;*
- 4. Verwaltung der Verkehrsflächen der Gemeinde, örtliche Straßenpolizei;*
- 5. Flurschutzpolizei;*
- 6. örtliche Marktpolizei;*
- 7. örtliche Gesundheitspolizei, insbesondere auch auf dem Gebiete des Hilfs- und Rettungswesens sowie des Leichen- und Bestattungswesens;*
- 8. Sittlichkeitspolizei;*
- 9. örtliche Baupolizei, soweit sie nicht bundeseigene Gebäude, die öffentlichen Zwecken dienen (Art. 15 Abs. 5 Bundes-Verfassungsgesetz), zum Gegenstand hat;*
örtliche Feuerpolizei, örtliche Raumplanung;
- 10. örtliche Maßnahmen zur Förderung und Pflege des Fremdenverkehrs;*

³⁰ §32 Abs2 (NÖ GO 1973).

11. *öffentliche Einrichtungen zur außergerichtlichen Vermittlung von Streitigkeiten;*
12. *freiwillige Feilbietungen beweglicher Sachen.*

Im §68 der NÖ Gemeindeordnung sind die wirtschaftlichen Aktivitäten der Gemeinden geregelt:³¹

Zum Gemeindevermögen gehören auch wirtschaftliche Unternehmungen der Gemeinde. Bei der Errichtung wirtschaftlicher Unternehmungen ist darauf Bedacht zu nehmen, ob ein Bedarf der Bevölkerung vorliegt, der Zweck der Unternehmung nicht auch durch andere in gleicher Weise erfüllt wird und die Art sowie der Umfang der Unternehmung in einem angemessenen Verhältnis zu der voraussichtlich dauernden Leistungsfähigkeit der Gemeinde und zum voraussichtlichen Bedarf steht. Sie sind unter Beachtung der Gebote der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit nach kaufmännischen Grundsätzen zu führen.“

Ein weiterer wichtiger Unterschied zwischen Unternehmen und Städten ist, dass es bei Unternehmen ein Durchgriffsrecht auf die Mitarbeiter gibt. Die Angestellten sind mehr oder minder dazu verpflichtet sich an die Vorgaben der Unternehmensführung zu halten. In Städten und Regionen ist dies nicht der Fall. Hier können Bürger und Unternehmen im Rahmen der rechtlichen Vorgaben nach ihren eigenen Vorstellungen handeln.

Die Stadtplanung erkannte trotz dieser Unterschiede bereits, dass sich komplexe Probleme mithilfe der Betriebswirtschaftslehre beseitigen lassen. Daher wird in weiterer Folge das Management von Städten beschrieben, und welche Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre in Gemeinden bereits Anwendung finden.

4.1. THEORETISCHE EINORDNUNG DES URBAN MANAGEMENT

In den 1960er und 1970er Jahren gab es die ersten Ansätze einer nachhaltigen und ressortübergreifenden Stadtentwicklung, welche aber wieder verworfen wurden. Erst in den 1990er Jahren, zunächst nur in der Entwicklungszusammenarbeit, gewann die Integration von Inhalten in sektorübergreifenden Programmen und Strategien wieder große Bedeutung.³²

Urban Management wird im Bereich der wirtschaftlich orientierten Stadtplanung als aktives Entwickeln, Managen und Koordinieren von Ressourcen der Stadtentwicklungsziele verstanden.³³

³¹ §68 Abs1 (NÖ GO 1973).

³² Vgl. Schröder/ Sinning (2007), S 23.

³³ Vgl. Davidson / Nientied (1993), Zit. In: Sinning (Hrsg.) (2007), S 23.

Die städtischen Akteure werden von van Dijk in den Mittelpunkt gerückt. Er definiert Urban Management als Aufwand zur Koordinierung öffentlicher und privater Akteure. Dies ist zur Bewältigung komplexer, städtischer Problemstellungen notwendig, um das Ziel der wettbewerbsfähigen, gerechten und nachhaltigen Stadt zu erreichen.³⁴

Die Politikwissenschaft sieht Urban Management eher als Konzept, dass sich nicht definieren lässt. Die zentrale Aufgabe sei ein ressortübergreifendes Denken. Alle Aktivitäten der Stadtplanung sind dem Erreichen der abgestimmten Ziele verpflichtet.³⁵

Aus Sicht der Stadtplanung sollen soziale Probleme und die wirtschaftliche Entwicklung in einer Stadt verknüpft, und daraus integrierte Instrumente entwickelt werden.³⁶

Einige Ansätze haben die wirtschaftliche Entwicklung der Städte im Mittelpunkt, andere sehen das Konzept der Nachhaltigkeit als wichtigsten Teil von Urban Management. Feststellung der System- und Chaostheorie werden berücksichtigt und eingearbeitet.

Der Autor dieser Arbeit ist der Meinung, dass vor allem bei der Gestaltung der handelnden Organisationen die Erkenntnisse des systemischen Managements keine Anwendung finden.

4.2. MERKMALE DES STADTMANAGEMENTS

Sinning beschreibt in Ihrem Werk, die wichtigsten Merkmale des Stadtmanagements.

Die bisher angewandten Managementmethoden in deutschen Städten rücken unter anderem die ressourcenorientierte Ergänzung von Stadtplanung und Stadtentwicklung in den Mittelpunkt. Stadtmanagement hat grundsätzlich keine normative Ausrichtung.³⁷

- Lebensqualität & Nachhaltigkeit: Im Grunde meint es die methodische Konzeption, welche eine nachhaltige Entwicklung der Stadt im Mittelpunkt hat. Die Verantwortung für künftige Generationen soll in wirtschaftlichen, sozialen und umweltspezifischen Themen eine gewichtige Rolle spielen.
- Integratives Verständnis von Stadtentwicklung: Gefordert und auch stellenweise praktiziert wird ein ressortübergreifender Ansatz von Stadtentwicklung. Komplexe Probleme sollen nicht mehr sektoral gelöst werden, sondern durch ein gemeinsames Handeln und Denken der Arbeitsbereiche Siedlungsentwicklung, Wohnen, Verkehr, Grünraum, Wirtschaft, Soziales, Integration, Kultur und Freizeit gelöst werden.

³⁴ Vgl. van Dijk (2004), Zit. In: Sinning (Hrsg.) (2007), S 23.

³⁵ Vgl. Stren (1993), Zit. In: Sinning (Hrsg.) (2007), S 23.

³⁶ Vgl. Rakodi (2002), Zit. In: Sinning (Hrsg.) (2007), S 23.

³⁷ Vgl. Sinning (2007), S 14ff.

- Stadt-regionale Ausrichtung: Wie auch in der allgemeinen Planungspraxis wird auch im Stadtmanagement die Zusammenarbeit zwischen der Stadt und ihrem Umland immer wichtiger. In diesem Zusammenhang wird auch immer wieder das Modell eines Finanzausgleichs zwischen der Kernstadt und den Kommunen im Umland thematisiert.
- Standortprofilierung: Im Zuge der Globalisierung, wird der Standortwettbewerb vor allem für international stark verflochtene Metropolregionen zu einer Herausforderung. Viele Städte reagieren mit einem gezielten Stadt- und Regionalmarketing darauf, damit sie im Wettbewerb um Unternehmen und bestens ausgebildete Arbeitskräfte eine gewichtige Rolle spielen. Auch Klein- und Mittelstädte versuchen dieses Instrument anzuwenden in Konkurrenz zur umgebenden Konkurrenz in anderen Städten.
- New Public Management: Verwaltungsmodernisierung und auch der Begriff des New Public Management tauchen in der Diskussion um Stadtmanagement auf. Darunter wird eine bürgerorientierte, auf die Belange der Bewohner ausgerichtete Stadtentwicklungspolitik verstanden.
- Kooperation: Eine Verzahnung der Stadtpolitik und den relevanten privaten Akteuren, durch Verschiebung der Rechte und Pflichten kann auch Teil eines Stadtmanagements sein. Kooperation, Mit-Entscheidung, Mit-Verantwortung und Ko-Finanzierung sind die prägenden Schlagworte in diesem Bereich, wobei die Wahrung Gemeinwohlinteressen weiter im Mittelpunkt stehen soll.
- Kommunikation: Bürgerbeteiligung durch vermehrte Kommunikation mit Bewohner kann auch als Teil von Stadtmanagement verstanden werden. Wobei neue Medien im Bereich von E-Information oder E-Participation eine immer wichtigere Rolle einnehmen.
- Prozessorientierung: Stadtentwicklung wird immer mehr als Prozess verstanden, in dem alle gesetzten Maßnahmen zu jedem Zeitpunkt überprüfbar sein müssen. Die Umsetzung der Strategien durch Maßnahmen und Projekte muss daher als reflexiver und reversibler Prozess gestaltet werden. Die Auswirkungen aller Projekte müssen auf das gesamte Stadtgefüge untersucht werden, um mögliche unerwünschte Entwicklungen aufhalten oder abschwächen zu können.
- Perspektivischer Inkrementalismus: Der Fokus der Stadtentwicklung liegt vermehrt auf der Umsetzung einzelner Projekte. Jedoch darf die Sicht auf das Ganze nicht vernachlässigt werden.

„Perspektivischer Inkrementalismus bedeutet die Festschreibung relativ vager Zielvorstellungen in Stadtentwicklungskonzepten, die über Einzelprojekte schrittweise verwirklicht werden sollen. Dabei werden Korrekturen sowohl des Weges als auch der

*Zielsetzung von Projekt zu Projekt möglich. Inkrementalismus heißt also die schrittweise Annäherung an einen Zielhorizont, den man als Konsens des größten Teils der Stadtbevölkerung annimmt und der deswegen nur entsprechend unpräzise formuliert sein kann.*³⁸

4.3. HANDLUNGSFELDER DES STADTMANAGEMENT

Im Folgenden werden einige ausgewählte Handlungsebenen des Stadtmanagement vorgestellt.

4.3.1. GEWERBEFLÄCHENMANAGEMENT

Die Realität im Bezug auf das Bereitstellen von Gewerbeflächen sieht wie folgt aus. In diversen hoheitlichen Plänen wird diese Fläche ausgewiesen und völlig unabhängig von der Nachfrage des Gewerbes erschlossen. Das Resultat sind nicht bzw. nicht gewerblich genutzte Gewerbeflächen. Deutlich ist, dass die bisherige Praxis zur Bewältigung der Gewerbeflächenproblematik nicht bzw. wenig zielführend ist. Ursache dafür ist, dass die Herstellung dieser Flächen zwischen den Kommunen und den Unternehmen nicht rückgekoppelt wird. Es bedarf eines komplexen Ansatzes, der die bisherigen Regeln und Instrumentarien in Frage stellt, und ein zielgerichtetes Handeln von Gewerbeflächenmanagement ermöglicht.³⁹

³⁸ Friedrich Ebert Stiftung (1997), S 13.

³⁹ Vgl. Bonny (2007), S 265ff.

4.3.2. MOBILITÄTSMANAGEMENT

Als weiterer kommunaler Sektor, in dem Erkenntnisse aus der Managementlehre Anwendung finden ist die Verkehrspolitik.

Die negativen Folgen des motorisierten Individualverkehrs in Städten sind allgegenwärtig. Staub, Lärm und erhöhte Kosten für den Straßenbau sind nur ein kleiner Teil der verursachten Probleme. Die Erledigung von Mobilitätsbedürfnissen auf eine verträgliche und schonende Art und Weise steht daher im Mittelpunkt der Überlegungen. Neben den klassischen ordnungs- und preispolitischen Maßnahmen wird im Mobilitätsmanagement ein Schwerpunkt auf organisatorische und kommunikative Konzepte gelegt, welche das Mobilitätsverhalten der Bewohner managen sollen. Die Kommune wird zum aktiven Initiator von Kooperationsprozessen und neue Partner werden hinzugezogen. Die Beeinflussung des Nutzerverhaltens steht im Fokus dieser Konzepte. Wichtige Ziele sind meist die Reduktion von Autoverkehr und der Notwendigkeit des PKW-Besitzes. Zu unterscheiden sind standortgebundene Konzepte und Konzepte für die Stadtregion. Bei standortgebundenen Programmen stehen Kooperationen der Kommune mit Unternehmen, Schulen, Freizeitgroßeinrichtungen und großen Wohnquartieren auf der Agenda. Beim städtisch-regionalen Ansatz sind Mobilitätszentralen und die Durchführung von Kampagnen nicht auf einen bestimmten Standort begrenzt. Eine Übersicht über die Handlungsfelder von Mobilitätsmanagement gibt Abbildung 7.⁴⁰

Abbildung 7: Handlungsfelder
Mobilitätsmanagement



Quelle: Müller (2007), S 275.

⁴⁰ Vgl. Müller (2007), S 274ff.

4.3.3. CITYMANAGEMENT

Immer mehr gewachsene, innerstädtische Lagen haben Probleme mit dem Abwandern der Handelseinrichtungen und Kunden in Einkaufszentren in Randlagen. Oftmals wird als Lösung ein gezieltes Citymanagement als Teil des Stadtmarketings gesehen.

Grabow und Hollbach-Grömig erstellten ein 12-Teile Puzzle mit den wichtigsten Elementen eines erfolgreichen Stadtmarketings. Auch die Darstellungsform als Puzzle hat eine besondere Bedeutung:

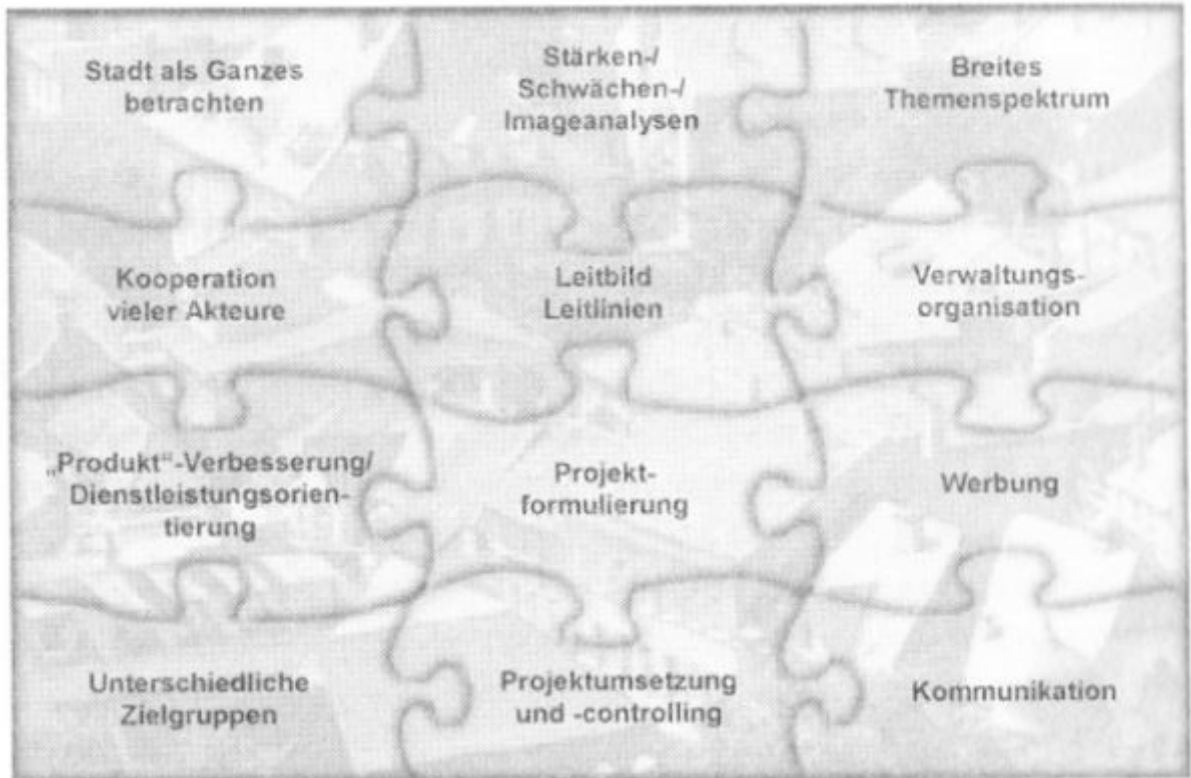
„Die Darstellung in Form eines Puzzles, das aus Autorensicht alle wichtigen Bestandteile eines umfassenden Stadtmarketings einbezieht, macht durch verschiedene Analogien einige Aspekte anschaulich:

- *Im Stadtmarketing sollten die einzelnen Elemente lückenlos ineinander greifen.*
- *Jedes Element für sich mag als kommunales Aufgabenfeld wichtig sein; erst die Verknüpfung macht jedoch den besonderen Nutzen aus (und ist mehr als die Summe der Einzelnutzen).*
- *Ein Puzzle lässt sich nicht in einem Zug zusammensetzen, sondern erfordert ein Vorgehen in Schritten, bei denen jeweils geprüft wird, wie die einzelnen Teile zusammenpassen.*
- *Auch wenn das Folgende nur ein 12-Teile-Puzzle ist: Im Allgemeinen erfordert die Vervollständigung eines Puzzles Geduld und einen „langen Atem“- auch dies gilt für das Stadtmarketing.“⁴¹*

⁴¹ Grabow / Hollbach-Grömig (2007), S 287f.

Im Folgenden wird die Philosophie des Stadtmarketings von Grabow und Hollbach-Grömig als Teil deren 12-Teile-Puzzle (Abbildung 8) vorgestellt:⁴²

Abbildung 8: Umfassendes Stadtmarketing - Ein Puzzle



Quelle: Grabow / Hollbach-Grömig (2007), S 288.

- Stadt als Ganzes betrachten: Für Unternehmen ist immer die Stadt als Ganzes wichtig, nicht nur die Innenstädte. Ausschlaggebend für die Lebensqualität sind alle Teilbereiche der Stadt.
- Kooperation vieler Akteure: Die Stadt wird nicht nur von Politik und Verwaltung gestaltet. Es stehen auch die lokale Wirtschaft, die Bewohner und indirekt auch die Besucher der Stadt in Zusammenhang mit der Stadtentwicklung. Aufgrund der Vielzahl an Akteuren ist es wichtig einen kooperativen Prozess zu initiieren.
- Produktverbesserung / Dienstleistungsorientierung: Bestandteil der Philosophie des Stadtmarketing ist die Verbesserung des „Produkts Stadt“
- Unterschiedliche Zielgruppen: Der Tatsache, dass verschiedene Akteure unterschiedliche Ansprüche an die Stadt stellen, muss auch Rechnung getragen werden. Die Interessen von den Personengruppen, welche in der Stadt wirtschaften,

⁴² Vgl. Grabow / Hollbach-Grömig (2007), S 288f.

arbeiten, wohnen oder einkaufen, verlaufen teilweise in unterschiedliche Richtungen. Diese Konflikte sind auch Teil eines Stadtmarketingprozesses.

Als zweiten Bereich des 12-Teile-Puzzles wurden die Ablaufphasen des Prozesses definiert:⁴³

- Stärken-Schwächen-Analyse: Um Defizite einer Stadt verbessern zu können, müssen sie zuerst identifiziert werden. Nicht nur Politiker und Verwaltungsbeschäftigte müssen daran beteiligt sein, auch Bewohner, Wirtschaftstreibende und Besucher. Ziel ist es ein Stärken-Schwächen Profil zu erarbeiten und daraus Chancen, Risiken, Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsnachteile abzuleiten.
- Leitbild / Leitlinien: Wichtig bei der Erstellung von Leitbildern ist, dass sie mit einem breiten Konsens der relevanten Akteure entstehen. Sie geben die Richtung für Stadtpolitik, Stadtverwaltung, Unternehmen, Verbände und intermediäre Akteure vor.
- Projektformulierung: Aus den übergeordneten Zielen müssen möglichst konkrete Vorhaben mit Hilfe von Arbeitsgruppen erstellt werden. Verantwortlichkeiten, Zeitpläne und Finanzierungswege müssen geklärt werden.
- Projektumsetzung und – Controlling: Wenn die Vorgaben des Projekts genau formuliert sind, können sie im Laufe des Projekts und am Ende genau überprüft werden. Die Erkenntnisse können dann in weiteren Projekten angewandt werden.

Zur Umsetzung sind die letzten vier Puzzleteile rund um die Themen Inhalte und Instrumente des Stadtmarketings von Bedeutung:⁴⁴

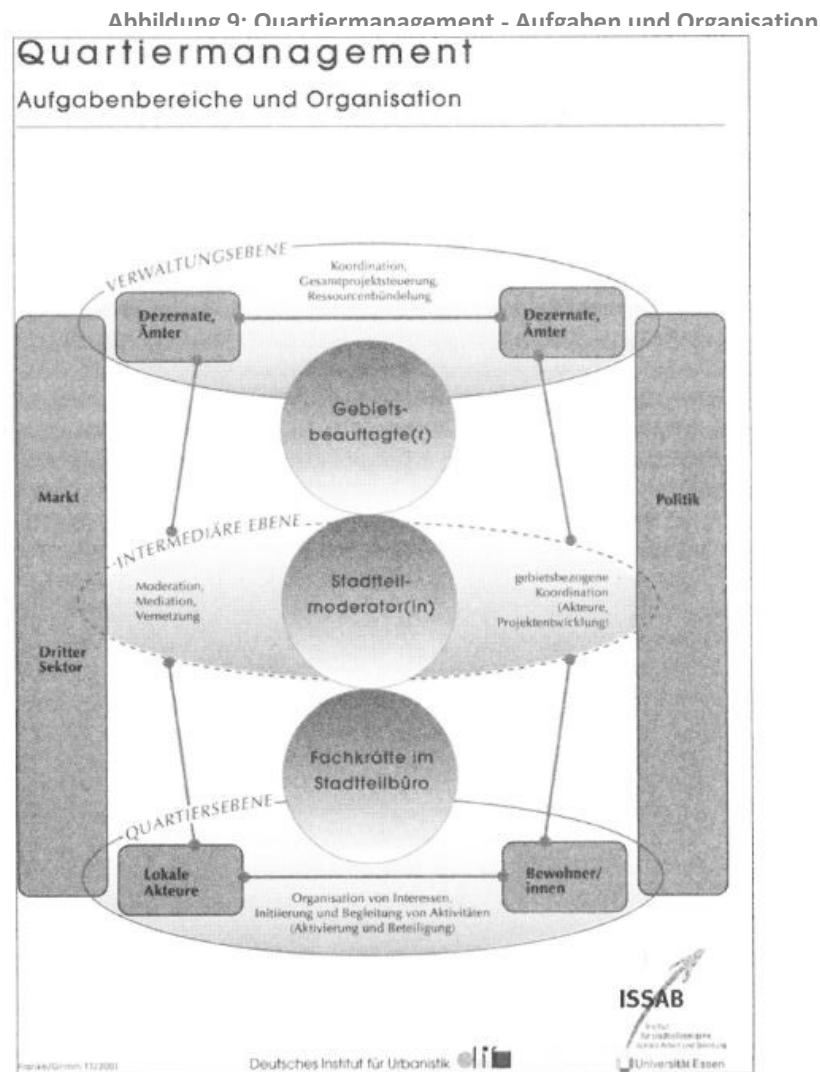
- Breites Themenspektrum: Im Rahmen eines Stadtmarketingprozesses werden durchschnittlich sechs Themenschwerpunkte behandelt.
- Verwaltungsorganisation: Wenn Verwaltungsmodernisierung gefordert wird, sind Organisationsanpassungen notwendig.
- Werbung: Die Grundzüge des Marketings greift dieser Punkt auf. Die Qualitäten der Stadt müssen beworben werden, und die Aufmerksamkeit auf die Aktivitäten der Stadt gelegt werden.
- Kommunikation: Die Kommunikation zwischen den relevanten Akteuren ist der wichtigste Bestandteil von Stadtmarketingprozessen. Um die einzelnen Aktivitäten und Interessen abzustimmen ist es notwendig, eine offene Kommunikationskultur zu schaffen.

⁴³ Vgl. Grabow / Hollbach-Grömig (2007), S 289f.

⁴⁴ Vgl. Grabow / Hollbach-Grömig (2007), S 290f.

4.3.4. QUARTIERSMANAGEMENT

Die immer komplexeren Aufgaben der Stadtverwaltung werden vermehrt auf Stadtteilebene versucht zu lösen. Mittels sogenannten Quartiermanagements wird versucht die Probleme der ansässigen Bevölkerung zu lösen. Die Arbeit auf drei Ebenen charakterisiert diese Form des Stadtmanagements. Zum ersten ist es die lebensweltliche Ebene in den Quartieren, an die Bewohner und lokale Akteure unterschiedliche Ansprüche stellen. Zum zweiten ist es das politisch-administrative System, dessen sektorale Arbeitsweise anders ist als die eines integrativen Stadtteilentwicklungsprogramms. Auf der intermediären Ebene finden sich eine Vielzahl von Akteuren wie zum Beispiel Interessensgemeinschaften, Religionen, Planungsbüros und Sportangebote. Wie in Abbildung 9 gezeigt, müssen die Handelenden zusammenarbeiten um die Probleme bestmöglich lösen zu können.⁴⁵



Quelle: Franke / Grimm (2002), In: Sinning (Hrsg.) (2007), S 310.

⁴⁵ Vgl. Franke / Grimm (2007), S 309f.

Als Faktoren für ein erfolgreiches Quartiersmanagement können genannt werden:⁴⁶

- Politische Rückendeckung: Ein gemeinsamer Ratsbeschluss und die Einrichtung von Quartiermanagements in betroffenen Gebieten, ist ein wichtiger Faktor für eine integrierte, kommunalpolitische Handlungsstrategie.
- Inhaltliche Einbeziehung kommunalpolitischer Vertreter auf gesamtstädtischer und lokaler Ebene
- Nachhaltigkeit der Entwicklung sicherstellen
- Kreative Führungspersonen in Politik und Verwaltung
- Höchste Stelle der Verwaltung mit Verantwortungskompetenz
- Einrichtung eines Gebietsteams
- Anpassung der Verwaltung: Die Stichwörter hierfür lauten „Lernende Verwaltung“, „Motivation“, „Aufstiegchancen“ oder „flexible Arbeitszeitregelungen“.
- Qualifizierte Mitarbeiter
- Mittel- bis langfristige Absicherung der Aufgaben
- Geregelte Verfahren für Projektmanagement
- Kooperatives Klima
- Flexibilisierung: Anpassung der konkreten Projektziele und deren Fertigstellung an die konkreten Arbeitsgeschwindigkeiten im Quartier.
- Lösungsorientierte Moderation der Gremienarbeit
- Vernetzung lokaler Akteure
- Definition und Messung des Erfolgs: Standards zur Qualitätssicherung sind ebenso wichtig, wie ein funktionierendes Monitoringsystem und die Prozess- und Ergebnisevaluation.

4.4. REGIONALMANAGEMENT

Nicht nur in einzelnen Städten und Kommunen, sondern auch in Regionen werden vermehrt Erkenntnisse aus der Managementlehre angewandt.

4.4.1. ENTWICKLUNGSTENDENZEN

Die größten Zuwächse an Bevölkerung in den letzten 10 bis 15 Jahre verzeichneten die Umlandgemeinden großer Städte. In den meisten Ballungsräumen hat sich das Bevölkerungswachstum in die zweiten und dritten Ringe um die Kernstadt verlagert. Nicht nur ein quantitatives Wachstum kann verzeichnet werden, auch ein qualitatives Wachstum setzte

⁴⁶ Vgl. Franke / Grimm (2007), S 316f.

ein. Außerhalb der Kernstädte bilden sich einzelne Spezialisierungen der suburbanen Räume heraus. Diese Verflechtungen zwischen den Kernstädten und deren Umlandgemeinden sind zwar empirisch darstellbar, werden jedoch von den handelnden Personen ignoriert. Die suburbanen Räume sehen wie die Gewinner, und die Kernstädte als die Verlierer im Kampf um Bevölkerung und Kaufkraft aus.⁴⁷

4.4.2. HANDLUNGSANSÄTZE⁴⁸

- Gestaltung der Raumstrukturen: Die meisten räumlichen Leitbilder haben eine dezentrale Konzentration als Ziel. An den Entwicklungsachsen – meist Linien des öffentlichen Verkehrs - rund um die Kernstadt wird eine Verdichtung an Wohn-, Arbeits- und Dienstleistungsangebot angestrebt. Diese Zielsetzungen werden meist nicht erreicht, deshalb wird zu einer Gestaltung der Zwischenstadt übergegangen.
- Planerische Instrumente: Das klassische Planungsinstrument der Regionalplanung ist der Regionalplan. In diesem werden meist Verkehrsachsen, Freiraumfunktionen und Siedlungsschwerpunkte festgelegt. Diese Pläne wurden bereits in den 20er Jahren erstellt. Heutzutage steht beim Erstellungsprozess der kommunikative Teil zwischen den Akteuren im Mittelpunkt. Weiter werden vermehrt themenspezifische, interkommunale Pläne erstellt. Die Pläne werden aber vermehrt, aufgrund ihrer Komplexität und der mangelnden Flexibilität, kritisch gesehen.
- Organisationsformen: Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Kooperationsformen zwischen Stadt und Region:
 - Eingemeindungen
 - Vereine oder Arbeitskreise ohne Möglichkeit des Handelns im Bereich des öffentlichen Rechts
 - Zweckverbände zur Lösung regionaler Aufgaben (z.B.: ÖPNV; Abwasser)
 - Planungsverbände zur Erarbeitung gemeinsamer Flächennutzungspläne
- Finanzielle Aspekte: Aufgrund der zunehmenden Ökonomisierung der Gesellschaft und der finanziellen Probleme der öffentlichen Hand, steht die finanzielle Sicht der Dinge immer mehr im Mittelpunkt. Das größte Problem stellt das Auseinanderklaffen von gesamtwirtschaftlichen Kosten und Nutzen dar. Unternehmen oder private Haushalte können durch ein Abwandern in das Umland positive Effekte erzielen, jedoch durch externe Effekte entstehen höhere Kosten für die Gesamtwirtschaft. Auch die Abwanderung aus den Kernstädten kann zu Problemen führen, wenn dadurch in der

⁴⁷ Vgl. Danielzyk (2007), S 192f.

⁴⁸ Vgl. Danielzyk (2007), S 194ff.

Kernstadt Schwellenwerte unterschritten werden und dadurch aus dem Finanzausgleich für die gesamte Region weniger Mittel zur Verfügung stehen.

4.5. ZUSAMMENFASSUNG DES STADTMANAGEMENTS

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass bereits in vielen Bereichen der Stadt- und Regionalplanung die Betriebswirtschaftslehre Anwendung findet. Systemtheoretische Erkenntnisse werden anerkannt und angewendet. Vor allem die sektorübergreifende Arbeit rückt immer mehr in den Fokus.

Der Fähigkeit zur Selbstregulierung und Lenkung von gesellschaftlichen Organisationen wird nur geringer Stellenwert zugemessen. Die Selbstregulierung und Lenkung wird aber vom Autor als wichtiger Bestandteil von Organisationen gesehen. Ulrich beschreibt, dass die Kenntnis der Akteure über die Identität einer Organisation zur Selbstregulierung einen enormen Stellenwert hat. Der Verfasser erachtet das Konzept der Corporate Identity als geeignet, Ulrichs theoretische Überlegungen zur Identität auf die Praxis umzulegen.

In weiterer Folge findet sich daher das, vom Urheber dieser Arbeit erstellte, theoretische Modell des systemischen Managements.

5. KONSEQUENTE ÜBERTRAGUNG DES SYSTEMISCHEN MANAGEMENTS AUF STADTMANAGEMENT

Im ersten Teil dieser Arbeit wurden die Grundzüge des systemischen Managements vorgestellt. Die Übertragbarkeit von Unternehmen auf Städte und Gemeinden, kann nicht ohne Weiteres passieren, da es sich bei Kommunen nicht um Organisationen mit einem Gewinnmaximierungsauftrag handelt.

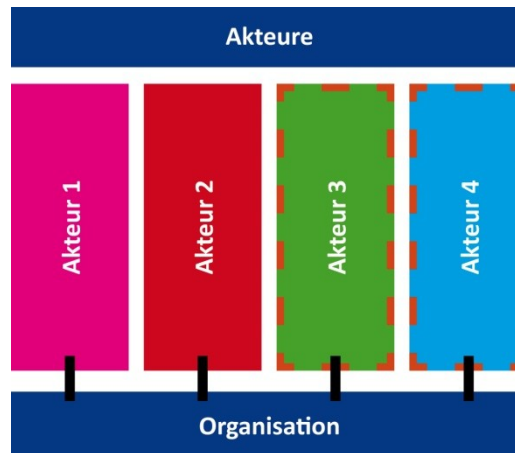
Auch diverse Formen des Stadtmanagements wurden angeführt. Die Erkenntnisse der Systemtheorie werden zwar anerkannt, jedoch sind diese Ansätze sehr weit vom systemischen Management entfernt.

In weiterer Folge wird der Versuch einer konsequenten Übertragung der Erkenntnisse des systemorientierten Managements auf die Praxis der Stadt- und Regionalplanung unternommen. Die Ausführungen unter Punkt 5 basieren auf dem St. Galler Konzept der integrierten Management- und Unternehmensentwicklung.

5.1. GESTALTEN

Bezogen auf den Punkt 3.1.1. ergibt sich nun für die systemische Stadtplanung, dass Institutionen geschaffen werden müssen, die in einem abgegrenzten Verhaltensfeld kurzfristig wünschbares Verhalten hervorrufen können. Die sogenannte Unternehmensführung ist die Aufgabe des Bürgermeisters in einer Gemeinde. Wie in Punkt 4 beschrieben besteht ein wichtiger Unterschied zwischen Unternehmen und Gemeinden darin, dass die handelnden Akteure in einer Gemeinde nicht gebunden sind an die Vorgaben der Gemeindeführung. Er trägt gegenüber seinen Wählern und im Rahmen der Amtshaftung die Verantwortung für Entwicklungen in der Stadt. Somit ist er zuständig eine solche Institution zu gestalten. Abbildung 10 zeigt symbolhaft eine solche Institution.

Abbildung 10: Gestaltung einer Organisation

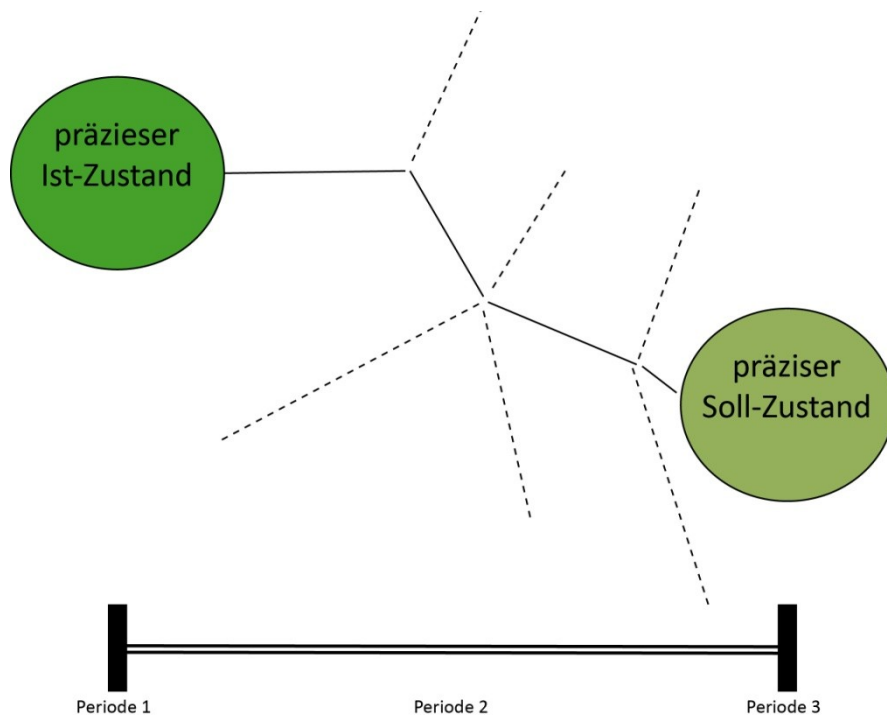


Quelle: eigene Darstellung.

5.2. LENKEN

Als zweiten wichtigen Punkt wird das Lenken unter Punkt 3.1.2. beschrieben. Auch hier besteht die Aufgabe der Institution darin, auf geänderte Umwelteinflüsse zu reagieren. In Städten ist dies genau so der Fall wie in Unternehmen. Abbildung 11 zeigt modellhaft die Lenkungs Aufgabe.

Abbildung 11: Lenkungs Aufgabe einer Organisation



Quelle: eigene Darstellung.

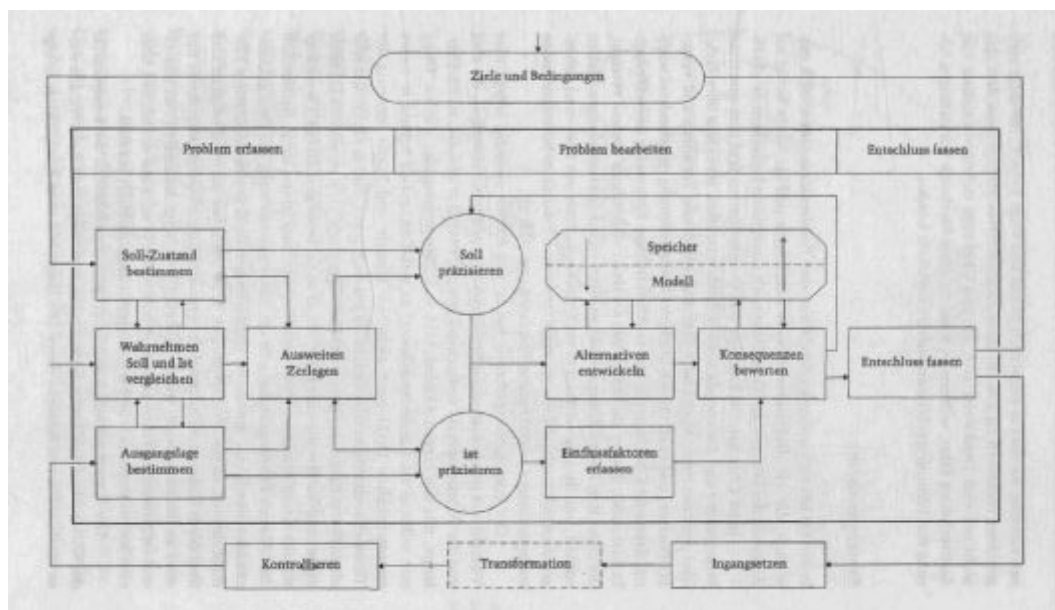
5.3. ENTWICKELN

Unter 3.1.3. wird das Entwickeln von Organisationen beschrieben. Wichtig dabei ist, dass die Institution, anders als bisher, nicht sektoral aufgeteilt wird, sondern, dass Spartenübergreifend gearbeitet wird. Eine kleine Gruppengröße ist darüber hinaus wichtig, um die direkte Kommunikationsmöglichkeit zu wahren. Wichtig bei diesem Punkt ist die ständige Rückkopplung. Für die Entscheidungsträger in den Städten und Regionen ist es wichtig, solche sich selbst lenkende Systeme zu entwerfen, sie in Gang zu setzen und zu kontrollieren. An diesem Entwicklungsprozess sind, neben vieler anderer Akteure auch die Führungskräfte in Kommunen zur Mitarbeit angehalten.

5.4. ZIELE UND BEDINGUNGEN

Die Ziele und Bedingungen stehen übergeordnet wie in Abbildung 12 ersichtlich über jeden Entscheidungsprozess. Die Ziele einer Gemeinde müssen ebenso konkret formuliert werden, wie solche in Unternehmen. Die Themen sind jedoch verschieden. Unternehmerische Zielvorstellungen behandeln vornehmlich den Gewinn und Umsatz. Bei Städten und Regionen kann zum Beispiel die Sanierung der Finanzen, oder Reduktion der Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen als Ziel definiert werden.

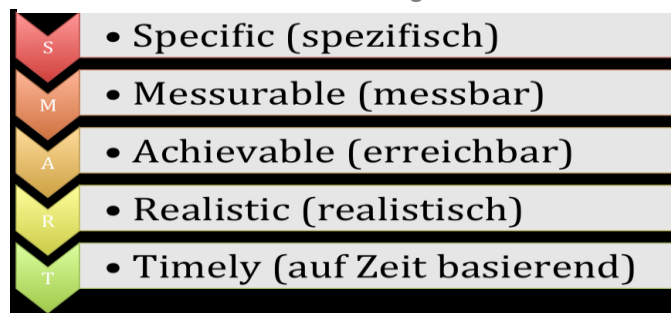
Abbildung 12: Systemorientierte Darstellung des Entscheidungsprozess



Quelle: Ulrich (2001), S 50.

Bei der Formulierung von Zielen müssen einige wichtige Faktoren beachtet werden. Die Abbildung 13 gibt einen Überblick über die wichtigsten Parameter:

Abbildung 13: SMART



Quelle: <http://melanieretzlaff.de/wp-content/uploads/SMART1.png>

- Spezifisch: Die Ziele müssen so definiert werden, dass sie auf ein Themenfeld anwendbar sind. Die Erreichung von generalisierten Zielen, ist nicht so effizient wie die von spezifischen Zielen.
- Messbar: Eine genaue Definition der Parameter, welche verändert werden sollen ist ein sehr wichtiger Punkt. Bei Prozentangaben ist genau festzulegen, von welcher Grundgesamtheit ausgegangen wird, um etwaige Prozenttricks zu vermeiden.
- Erreichbar: Ziele müssen erreichbar sein, um auch Erfolge vermelden zu können, da ansonsten die Demotivation der Organisation die Folge wäre.
- Realistisch: Ziele sollten hoch gesteckt werden, jedoch darf der Bezug zur Realität nicht verloren gehen.
- Auf Zeit basierend: Der letzte wichtige Punkt ist die Terminisierung der Zielerreichung. Zu diesem Zeitpunkt muss überprüft werden, ob die zuvor festgelegten Parameter auch erreicht wurden.

5.5. CORPORATE/CITY IDENTITY

Die Definition lautet nach Birkigt/Stadler wie folgt: *„In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis der festgelegten Unternehmensphilosophie, eine langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll)-Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“*⁴⁹

Unger/Fuchs' Definition der CI lautet: *„Häufig wird Unternehmensidentität verstanden als die Summe seiner charakteristischen Eigenschaften, die es von allen anderen Unternehmen gleicher Größe und Branche differenziert.“*⁵⁰

Weiter führen sie an, dass die Corporate Identity nicht nur aus der Selbstdarstellung eines Unternehmens besteht, sondern auch daraus, wie es von Außenstehenden gesehen wird. Dieses Fremdbild, auch Corporate Image genannt, fließt als Vorbeeinflussung in die kommunikative Handlung mit ein. Das bedeutet, dass die kommunikativen Aktivitäten durch die Unternehmensidentität geprägt sind, allerdings von den Fremdbildern beeinflusst werden.⁵¹

⁴⁹ Birkigt / Stadler (2002), S 18.

⁵⁰ Unger / Fuchs (2007), S 10.

⁵¹ Vgl. Unger / Fuchs (2007), S 8f.

Es muss versucht werden Selbst- und Fremdbild in Einklang zu bringen. Dies gelingt durch den Einsatz der Instrumente, Corporate Behavior, Corporate Communication und Corporate Design.⁵² Denn sollte sich ein Unternehmen selbst anders darstellen, als es von der Umwelt gesehen wird, kann dies zu Unglaubwürdigkeit der Unternehmung führen.⁵³

Fenkart / Widmer führen aus, dass ein Unternehmen, welches sich zur Realisierung der Corporate Identity entschließt, bereit sein muss, sich intensiv und unvoreingenommen mit sich selbst, mit seinem Ego, zu beschäftigen und sich aber auch bewusst sein muss, dass das einen Veränderungsprozess mit möglicherweise weitreichenden Auswirkungen, auf zum Beispiel die Hierarchie oder das Unternehmenserscheinungsbild bedeuten kann.⁵⁴ Das Unternehmen, muss sich ernsthaft mit sich selbst beschäftigen und darf nicht nur an der Oberfläche kratzen, sondern muss sich bis an die Wurzeln vorarbeiten.⁵⁵ Daher kann eine Corporate Identity nicht von außen kommen. Es kann nicht einfach eine Unternehmensidentität gekauft werden, sondern es ist ein Prozess, der im Unternehmen stattfindet.⁵⁶

Grün versucht den Begriff Corporate Identity philosophisch zu erklären: *„Ein Unternehmer, ist nur dann ein erfolgreicher Unternehmer, wenn er einen klaren Begriff von den Identitätsstiftenden Merkmalen seines Unternehmens hat. Aufgabe der Marketing Manager ist es, diesen Zusammenhang herzustellen und sichtbar werden zu lassen. ... Wer einen klaren Begriff von Corporate Identity seines Unternehmens hat, weiß nicht nur, welche Produkte, Qualitäten, Produktionsmittel, Mitarbeiter, und Märkte sein Unternehmen charakterisieren, er versteht es auch, diesen Begriff in Sprache zu fassen und anderen mitzuteilen.“*⁵⁷

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Entwicklung einer City Identity ein wichtiger Punkt zur Verbesserung der Situation in der Innenstadt ist. Nicht nur ein einheitliches Auftreten gegenüber Handelskonzernen und Kunden kann erreicht werden, sondern auch unter den Hauseigentümer und Geschäftstreibenden kann ein Umdenkprozess angeregt werden.

Die Unternehmensphilosophie ist der ideologische Kern eines Unternehmens.⁵⁸

Unger / Fuchs verstehen unter der Unternehmensphilosophie die grundlegende Sinn- und Werteebene. Sie beinhaltet Überzeugungen, Paradigmen, Visionen, Werthaltungen, Normen

⁵² Vgl. Abdullah / Cziwerny (2007), S 13.

⁵³ Vgl. Unger / Fuchs (2007), S 13.

⁵⁴ Vgl. Fenkart / Widmer (1987), S 19.

⁵⁵ Vgl. Unger / Fuchs (2007), S 13.

⁵⁶ Vgl. Heinrich (1991), S 39.

⁵⁷ Grün (2004), S 36.

⁵⁸ Vgl. Lombriser / Abplanalp (2005), S 226.

und Vorstellungen darüber, wie etwas geschehen soll und was wichtig ist. Weiter sind die Autoren der Meinung, dass sich die Unternehmenskultur stärker auf die Objekt- und Verhaltensebene konzentriert, als die Unternehmensphilosophie. Es ist die Konkretisierung der Philosophie.⁵⁹

„Sie ist ein historisch gewachsenes, von den Führungskräften und den Mitarbeitern vorgelebtes bzw. getragenes System von Werten, dass sie Denk- und Handlungsweisen beeinflusst; sie formt dadurch die Unternehmenspersönlichkeit bzw. das Selbstverständnis mit.“⁶⁰

Lombriser / Abplanalp fassen Unternehmenskultur wie folgt auf: *„Unter Kultur verstehen wir eine typische Ansammlung von Annahmen, Werten, Überzeugungen und Symbolen, die das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen und anleiten.“⁶¹*

Die Unternehmensphilosophie und –kultur muss laufend überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden. Im Falle einer Überprüfung und Modifizierung darf niemals alles von Grund auf verändert werden, da ansonsten die Gefahr besteht, dass das Unternehmen unglaublich erscheint.⁶²

Eine gute Corporate Identity zeichnet sich durch ihre langfristige Tauglichkeit aus. Auch wenn sie immer wieder ein klein wenig verändert werden muss, sollte sie in ihrem Kern immer bestehen bleiben.⁶³

Sehr oft wird von Unternehmen versucht, durch Fachvokabeln, aufwendige Modelle und Statistiken vorzutäuschen, sich mit der Materie Corporate Identity auseinanderzusetzen, ob bewusst oder unbewusst. Dagegen sollte die Unternehmensidentität in ganz einfachen Worten, damit sie auch für jeden verständlich ist und somit leichter kommuniziert werden kann, abgefasst werden. Es sollte sich auf das Wesentliche beschränken, was meistens schwieriger ist als die Ausarbeitung von Konzepten und Strategien. Die vier folgenden kurzen Fragen können als Hilfestellung zur Suche nach der Corporate Identity dienen:⁶⁴

- Wer sind wir?
- Wie sind wir zu dem geworden?
- Was wollen wir?
- Wie wollen wir das erreichen?

⁵⁹ Vgl. Unger / Fuchs (2007), S 10.

⁶⁰ Unger / Fuchs (2007), S 10.

⁶¹ Lombriser / Abplanalp (2005), S 349.

⁶² Vgl. Unger / Fuchs (2007), S 13.

⁶³ Vgl. Wurm (2002), S 53f.

⁶⁴ Vgl. Fenkart / Widmer (1987), S 20.

Die Antworten auf diese Fragen sollten Unternehmensintern in Gruppen – und Einzelgesprächen geklärt werden.⁶⁵

Anschließend sollte anhand dieser Ausarbeitungen ein Leitbild erstellt werden. Im Leitbild wird die Vision eines Unternehmens schriftlich festgehalten.⁶⁶ Eine Vision ist eine formulierte Zukunftsvorstellung, die hochgesteckte Ziele und eine Beschreibung der Zukunft eines Unternehmens, nach Erreichung der gesetzten Ziele erhalten sollte.⁶⁷

„Eine so verankerte Vision

- *Schafft Klarheit und dient den Mitarbeitenden als Orientierungsraster;*
- *Schafft Problembewusstsein und gibt Veränderungsanstöße;*
- *Erzielt höher Verbindlichkeit und Beständigkeit;*
- *Fördert die Kommunikation und Koordination zwischen den Teilbereichen;*
- *Verschafft dem Unternehmen Identität;*
- *Dient als <<Leitstern des Handelns>>.“⁶⁸*

Dieses Schriftstück sollte nicht nur an die Mitarbeiter gerichtet sein, sondern auch nach außen und daher, wie bereits erwähnt, in leicht verständlichen Worten verfasst sein, damit es jede Person aus der Zielgruppe verstehen kann.⁶⁹ Die, auf dem Leitbild basierende Corporate Identity ist auf jeden Fall gescheitert, wenn sie für alle Beteiligten nur ein Stück Papier ist, und niemand wirklich hinter dem steht, was darauf geschrieben ist.⁷⁰

Die „City Identity“ ist ein wichtiger Punkt bei der Etablierung eines systemischen Managements in Städten. Um Ziele formulieren zu können sind die eigene Identität und vor allem der Ist-Zustand zu klären. Wichtig bei der Erarbeitung einer „City Identity“ ist Bürgerbeteiligung. Dadurch kann die Akzeptanz der Gemeindebediensteten, Bürger und Angestellte gesteigert werden, und dadurch die Umsetzung der „City Identity“ verbessert werden.

⁶⁵ Vgl. Fenkart / Widmer (1987), S 20.

⁶⁶ Vgl. Lombriser / Abplanalp (2005), S 229.

⁶⁷ Vgl. Lombriser / Abplanalp (2005), S 224.

⁶⁸ Lombriser / Abplanalp (2005), S 229.

⁷⁰ Vgl. Fenkart / Widmer (1987), S 21.

5.5.1. CORPORATE/CITY COMMUNICATION

Dunkl beschreibt Corporate Communication als Inhalt, Form und Stil der Kommunikation, dabei sieht er keinen Unterschied, zwischen gesprochener und geschriebener Kommunikation. Für ihn fallen in diesen Bereich sämtliche Handlungen der klassischen Werbung.⁷¹

Unger / Fuchs definieren Corporate Communication wie folgt: *„Unternehmens-kommunikation (Corporate Communication) bezieht sich auf den systematischen, kombinierten Einsatz der Kommunikationsinstrumente, der einen Beitrag leisten soll zur Vermittlung der Identität (z.B.: Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations, etc.).“*⁷²

Weiter führen sie an, dass häufig in der Praxis kurzfristige Aktivitäten nicht auf die Corporate Communication abgestimmt werden, und es so zu Behinderungen des Aufbaus einer gewollten Identität kommt.⁷³

Abdullah / Cziwerny fassen sich in ihrer Definition kurz, denn sie schreiben, dass Corporate Communication, die Identität über die Art der Kommunikation transportiert.⁷⁴

Corporate Communication stellt die Kommunikation nach innen und außen dar. Im Außenverhältnis steht besonders die klassische Werbung also der Einsatz von Kommunikationsinstrumenten, wie zum Beispiel Fernsehwerbung und Public Relations im Mittelpunkt. Im Innenverhältnis ist vor allem die Kommunikation des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern, sowie der Mitarbeiter untereinander von Bedeutung.

In Städten ist hier die Kommunikation mit den Bürgern und Gewerbetreibenden nach außen, und nach innen mit der Stadtverwaltung wichtig. Eine gute Kommunikation führt dazu, dass Bürger zufrieden sind und sich verstanden fühlen.

5.5.2. CORPORATE/CITY BEHAVIOR

Unger / Fuchs definieren Corporate Behavior wie folgt: *„Unternehmens-verhalten (Corporate Behavior) meint die in sich schlüssige und damit auch widerspruchsfreie Ausrichtung aller Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder.“*⁷⁵ Dazu zählt das Verhalten des Unternehmens gegenüber allen Beteiligten, wie zum Beispiel Wettbewerbern, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Kapitalgebern. Allerdings fallen unter diesen Begriff auch alle Aktivitäten der

⁷¹ Vgl. Dunkl (2005), S 15.

⁷² Unger / Fuchs (2007), S 11.

⁷³ Vgl. Unger / Fuchs (2007), S 11.

⁷⁴ Vgl. Abdullah / Cziwerny (2007), S 13.

⁷⁵ Unger / Fuchs (2007), S 11.

einzelnen Mitglieder eines Unternehmens, zum Beispiel das Verhalten eines Verkäufers im Verkaufsgespräch.⁷⁶

Birkigt / Stadler erläutern, dass das schlüssige Verhalten eines Unternehmens, das wichtigste und wirksamste Instrument der Corporate Identity ist, da Menschen Taten mehr Glauben schenken als Worten. Mit seinem Verhalten, wie zum Beispiel Angebotsverhalten, Preisverhalten oder Vertriebsverhalten zeigt ein Unternehmen seinen Zweck und seine Ziele, die es verfolgt.⁷⁷

Dunkl meint: *„Innerhalb der Corporate Identity definiert Corporate Behavior, wie sich das Unternehmen verhält, also was es produziert und mit welcher Technologie es produziert; wie es mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten umgeht, wie es sich zu Kultur, Politik und Umweltschutz verhält. Führungsverhalten oder Umgang mit Reklamationen sind typische Beispiele für Corporate Behavior“*⁷⁸

Laut Abdullah / Cziwerny wird die Identität mithilfe des Corporate Behaviors über die eigenen Verhaltensweisen des Unternehmens transportiert.⁷⁹

Corporate Behavior ist das vollständige Verhalten des Unternehmens und der Mitarbeiter nach außen, sowie nach innen. Nach außen bedeutet gegenüber Kunden, Lieferanten und ähnlichen Personen bzw. Institutionen, nach innen das Verhalten des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern und der Mitarbeiter untereinander.

„City Behavior“ ist vor allem gegenüber Touristen und Unternehmen wichtig. Die Bürger und die Stadtverwaltung, tragen das Image der Stadt nach außen. Eine positive Außendarstellung hilft dabei, Besucher und Touristen anzulocken und somit ein positive Emotionen auslösen. Als Beispiel können hier Gemeinden im Salzkammergut genannt werden, wie zum Beispiel Alt Aussee, wo Einheimische sich in traditioneller Tracht kleiden um bei den Touristen gewisse Emotionen auszulösen.

5.5.3. CORPORATE/CITY DESIGN

„Unternehmens-erscheinungsbild (Corporate Design) als sichtbarer Teil der Corporate Identity meint, die systematische, abgestimmte Gestaltung aller visuellen Elemente der Unternehmens-erscheinung, z.B. Produkt-design (Produkte und Verpackungen), Grafik-design

⁷⁶ Vgl. Unger / Fuchs (2007), S 11.

⁷⁷ Vgl. Birkigt / Stadler (2002), S 20.

⁷⁸ Dunkl (2005), S 15.

⁷⁹ Vgl. Abdullah / Cziwerny (2007), S 13.

*(Geschäftsdrucksachen, Formularen), Architektur, Hausfarbe und –schrift, Messeauftritte, etc.*⁸⁰

Messedat geht darauf ein, dass Corporate Design nicht nur die Gesamtdarstellung zu den Kunden nach außen ist, sondern auch zu den Mitarbeitern nach innen. Weiter beschreibt er, dass Gesehen zu Werden für ein Unternehmen eine Notwendigkeit ist.⁸¹ Hierfür zitiert er Otl: *„man ist so, wie man sich zeigt, und wie man sich zeigt, so ist man. das erscheinungsbild ist nicht nur das äußere, wenn es auch von vielen so nach der klassischen philosophie gesehen wird. es ist das eigentliche. man kann nicht existieren, ohne sich zu zeigen, und wie man sich zeigt so ist man.*⁸²

Abdullah / Cziwerny erläutern, dass die Identität und die strategischen Unternehmensziele, über die visuellen Mittel des Unternehmens transportiert werden.⁸³ Ein Erscheinungsbild auf der einen Seite braucht eine gewisse Kontinuität, andererseits sollte es auch einem ständigen Wandel unterliegen. Das soll heißen, dass das Corporate Design sich den Änderungen der Unternehmensphilosophie laufend anpassen muss.⁸⁴

Dunkl fügt hinzu, dass nur dann von einem Corporate Design gesprochen werden kann, wenn alle Erscheinungsformen in einem Gestaltungskonzept entwickelt wurden. Ist das Erscheinungsbild eines Unternehmens im Laufe der Zeit angewachsen, dann kann, seiner Meinung nach nicht von einem Corporate Design gesprochen werden.⁸⁵

Corporate Design ist all das, was von einem Unternehmen gesehen werden kann. Dazu zählt nicht nur die Anbringung eines Logos auf dem Briefpapier oder auf Visitenkarten, sondern auch die Gestaltung der Gebäude und Grünflächen, genauso wie Sponsoring. Ein einheitliches Erscheinungsbild, bietet viele Vorteile für Unternehmen. Einige dieser Vorteile sind, das sich das Unternehmen von der Konkurrenz abheben, sich in den Köpfen der Kunden positionieren und Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung hervorrufen kann.

Bezüglich der Verwendungsdauer eines Corporate Designs ist zu sagen, dass es, falls keine einschneidenden Veränderungen im Angebot, oder in der Produktionsweise vorliegen, über

⁸⁰ Unger / Fuchs (2007), S 11.

⁸¹ Vgl. Messedat (2005), S 23.

⁸² Otl (1991): S 157. Zit. In.: Messedat (2005), S 23.

⁸³ Vgl. Abdullah / Cziwerny (2007), S 13.

⁸⁴ Vgl. Birkigt / Stadler (2002), S 21.

⁸⁵ Vgl. Dunkl (2005), S 14.

Jahre hält und erst dann gründlich modifiziert wird, wenn ein neuer Junior Chef die Führung des Unternehmens übernimmt.⁸⁶

Das Corporate Design sollte nie grundlegend geändert werden, aber dennoch immer wieder ein wenig modifiziert werden, damit es noch zur Strategie des Unternehmens passt.⁸⁷

Birkigt / Stadler beschreiben das Problem der Nichtanpassung des Erscheinungsbildes so: *„Wenn die Formulierung des Erscheinungsbildes als eigenständige Unternehmensdarstellung gilt, die Unternehmensentwicklung aber längst neue Wege geht und zu neuer Identität gefunden hat – dann wird ein traditional aufrechterhaltenes Erscheinungsbild zum Klotz am Bein, das die Unternehmensidentität in die Schizophrenie führen kann.“*⁸⁸

Bei der Einführung eines neuen Designs oder bei großen Veränderungen sollten zuerst die Mitarbeitenden mit dem neuen Erscheinungsbild konfrontiert werden, bevor das Unternehmen damit nach außen tritt. Ansonsten könnte sich die Belegschaft übergangen fühlen.⁸⁹

Die Transportierung einer „City Identity“ durch ein gelungenes „City Design“ ist ein weiterer wichtiger Punkt. Eine positive Logobildung kann alte Muster und Vorurteile brechen und so ein positives Image erstellen.

5.5.4. CORPORATE/CITY ARCHITECTURE

Die Unternehmensarchitektur ist eine Möglichkeit, die Corporate Identity mithilfe des Erscheinungsbildes nach außen und innen zu transportieren.

Auf der einen Seite zählt zur Corporate Identity die Architektur der Gebäude, auf der anderen Seite die Innenräume, Messestände und Ausstellungen.⁹⁰

Corporate Architecture, auch Unternehmens- oder Firmenarchitektur genannt, ist ein Anwendungsgebiet des Corporate Designs.⁹¹

D’Auguiar hebt die Bedeutung von Corporate Architecture wie folgt hervor: *„Wahre Unternehmensarchitektur schafft hingegen Räume und Atmosphäre, die das Bild der Firma prägen und somit die Rolle eines dreidimensionalen Aushängeschildes übernehmen. Der*

⁸⁶ Vgl. Dunkl (2005), S 23f.

⁸⁷ Vgl. Unger / Fuchs (2007), S 11.

⁸⁸ Birkigt / Stadler (2002), S 21.

⁸⁹ Vgl. Peters (1994), S 42.

⁹⁰ Vgl. Messedat (2005), S 24f.

⁹¹ Vgl. Messedat (2005), S 20.

*Firmensitz gewinnt Symbolcharakter, wird gebaute Markenidentität. Den Besucher erschließt sich beim Betreten und Betrachten des Bauwerkes auf Anhieb die Welt und die Aura des Unternehmens.*⁹²

Laut Messedat teilt sich die Corporate Architecture in Gebäudekonzepte, Raumkonzepte und Präsentationskonzepte. Zu den Gebäudekonzepten zählen zum Beispiel Verkaufs-, Verwaltungs- und Produktionsgebäude. Die Raumkonzepte befassen sich mit den Innenräumen der übergeordneten Gebäude. Dazu gehören etwa die Ladengeschäfte. Zu den Präsentationskonzepten werden Messestände, Ausstellungen und Präsentationspavillons gezählt.⁹³

Novotny erklärt, dass es bei der Corporate Architecture nicht um architektonisch schön gestaltete Gebäude geht, sondern dass am Gebäude erkannt werden soll, für was das Unternehmen steht und was darin gefertigt wird.⁹⁴

Auch Zintzmeyer und Binder sind dieser Meinung. Sie schreiben, dass das Ziel „*form follows Identity*“ lauten muss. Weiter erläutern die beiden Autoren, dass es darum geht, die eigene Identität, symbolisch zum Ausdruck zu bringen, und nicht, dass sich Unternehmer mit einem berühmten Architekten rühmen, der Gebäude entwirft, die nicht der Identität des Unternehmens entsprechen.⁹⁵

Mithilfe der Corporate Architecture soll etwas Unsichtbares in etwas Sichtbaren manifestiert werden. Hier entsteht nun das Problem, dass die Unternehmer den Architekten die Unternehmenskultur so näher bringen sollten, dass diese die Kultur verstehen und auch in den Gebäuden umsetzen können.⁹⁶ Haben die Architekten allerdings andere Vorstellungen vom Unternehmen, als die Unternehmer selbst, dann kann das dazu führen, dass das Gebäude auf den falschen Ideen beruht. Dies kann sich unter Umständen, negativ auf die Benutzer des Gebäudes auswirken. Und etwas bereits Gebautes lässt sich schwer nochmal ändern.⁹⁷

Eine einheitliche aber keinesfalls einfältige Architektur, ist für den Wiedererkennungswert enorm wichtig. Nicht nur die Gestaltung der Gebäude spielt hier eine besondere Rolle, sondern auch verkehrliche Maßnahmen sind an dieser Stelle zu nennen, die in Städte und Regionen

⁹² D’Auguiar (2007), S 20.

⁹³ Vgl. Messedat (2005), S 24f.

⁹⁴ Vgl. Novotny (1991), S 115.

⁹⁵ Vgl. Zintzmeyer / Binder (2002), S 37.

⁹⁶ Vgl. Gerken (1991), S 64.

⁹⁷ Vgl. Luedecke (1991), S 125.

nach einem gemeinsamen Konzept gestaltet werden sollen, um sich von Konkurrenzstandorten abzuheben.

5.6. ZUSAMMENFASSUNG DES SYSTEMISCHEN STADTMANAGEMENTS

Das Gestalten, Lenken und Entwickeln von Organisationen ist gemäß dem Autor ein wichtiger Punkt des systemischen Stadtmanagements. Das Formulieren von Zielen ist zu Beginn der Tätigkeit einer Organisation ein grundlegender Punkt.

Beim Lenken und Entwickeln ist vor allem auf die eigene Fähigkeit der Organisation zu achten. Um diesen Prozess jedoch nicht ungeordnet ablaufen zu lassen ist das Bewusstsein über die eigene Identität von zentraler Bedeutung. Das Konzept einer Corporate Identity in Unternehmen dient hier als Anhaltspunkt für die Entwicklung einer City Identity.

Um die Erkenntnisse des Verfassers an einem praktischen Beispiel anwenden zu können wurde die Stadtgemeinde Neunkirchen als Demonstrationsbeispiel ausgewählt. Im Rahmen eines Bürgerbeteiligungsprozesses durch die Landesaktion Stadterneuerung, der Ende 2010 begann, wurde von den Bürgern und Bürgerinnen Neunkirchens Stärken und Schwächen der Stadtgemeinde erarbeitet. Als zentraler Punkt wird das Attraktiveren der Innenstadt von den Einwohnern und Einwohnerinnen gesehen. Der Urheber dieser Arbeit nimmt diesen Umstand zum Anlass die gewonnenen Erkenntnisse zum systemischen Stadtmanagement in diesem Handlungsfeld anzuwenden.

6. VERTIEFUNG: ÜBERTRAGUNG DES SYSTEMISCHEN MANAGEMENTS AUF DIE INNENSTADTENTWICKLUNG IN NEUNKIRCHEN

Nach den theoretischen Überlegungen erscheint eine Überprüfung anhand eines Praxisbeispiels interessant. Aufgrund der Tatsache, dass die Stadtgemeinde Neunkirchen mit zahlreichen Problemen klein- und mittelstädtischer Innenstadtlagen zu kämpfen hat, erscheint es sinnvoll die theoretischen Überlegungen zum systemischen Stadtmanagement auf die Innenstadtentwicklung der Stadt in südlichen Niederösterreich umzulegen. Zu Beginn werden Daten und Fakten über die Stadt vorgestellt. Dann erfolgt eine Einleitung über den Bürgerbeteiligungsprozess der Landesaktion Dorf- und Stadterneuerung in Neunkirchen. Seit Ende 2010 wurden in einem breit angelegten Bürgerbeteiligungsprozess in zahlreichen Arbeitskreisen gearbeitet. Aufgrund dieser Erkenntnisse werden konkrete inhaltliche Festlegungen zur Verbesserung der Situation in Neunkirchen getroffen. Das Ergebnis dieses Prozesses ist, dass vor allem eine Verbesserung der Einzelhandelsstruktur in der Innenstadt gewünscht wird. Der Autor dieser Arbeit ist sich durchaus bewusst, dass dies aufgrund der Entwicklungstendenzen im Einzelhandel möglicherweise unrealistische Zielvorstellungen ergibt. Jedoch erscheint diese Herausforderung geeignet die Erkenntnisse des systemischen Managements in der Stadtplanung zu überprüfen.

Neben den Ausführungen zur City Identity finden sich auch Aussagen zur kooperativen Quartiersentwicklung. Dieser Punkt wird vom Autor als wichtig erachtet um alle Akteure zum Handeln zu bewegen und das Trittbrettfahrerphänomen zu verhindern. Auch die, unter Punkt 4 beschriebenen, fehlenden Durchgriffsrechte der Gemeinde auf Bürger und Unternehmen machen eine kooperative Quartiersentwicklung notwendig.

6.1. NEUNKIRCHEN – DATEN & FAKTEN

Neunkirchen ist eine niederösterreichische Kleinstadt mit rund 12.500 Einwohnern und befindet sich im südlichen Wiener Becken, am Ausgang des Schwarzaales, im Steinfeld. Die Bezirkshauptstadt wurde erstmals 1094 urkundlich erwähnt und gehört damit zu den ältesten Ansiedelungen im Wiener Becken. Das Markt- und Münzrecht zeugen von der Bedeutung des Marktes im Mittelalter, an der wichtigen Handelsroute von Wien nach Triest gelegen. Nach dem Verlust des Münzrechts an das neu gegründete Wiener Neustadt verlor Neunkirchen jedoch an Bedeutung.

Ab dem frühen 19. Jahrhundert kam es zu einer starken Industrialisierung der Marktgemeinde durch die Textilindustrie, später durch die Eisen- und Stahlindustrie (Schraubenfabrik Brevillier

& Urban). Die historische wichtige Bedeutung im Laufe der Jahrhunderte kann u.a. auf die günstige Lage im Raum zurückgeführt werden.

Neunkirchen ist mit der S6 (Semmerings Schnellstraße), der B17 und der Südbahn sehr gut an das überregionale Verkehrsnetz angebunden. Die Bundeshauptstadt Wien ist mit der Bahn und mit dem PKW in 45-60 Minuten zu erreichen.

In Neunkirchen leben derzeit (Stand: Jänner 2011) 12.323 Menschen. Seit dem Jahr 2001 verzeichnet die Stadt ein Bevölkerungswachstum. In den letzten zehn Jahren gab es einen Zuwachs von mehr als 1.000 Einwohnern. Dieses Bevölkerungswachstum ist zurückzuführen auf eine positive Wanderungsbilanz. Die Geburtenbilanz ist jedoch negativ.

Neunkirchen ist eine Stadt mit einem hohen Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund. Rund 20% der Neunkirchner Bevölkerung sind nicht in Österreich geboren worden. Dies hängt mit der industriellen Vergangenheit von Neunkirchen zusammen. In den 70er Jahren benötigten die Unternehmen Gastarbeiter, um ihre Waren und Güter zu produzieren. In der Zukunft könnte diese Mehrsprachigkeit der Bevölkerung ein bedeutsames Potential für Neunkirchen darstellen.

Die Stadt kann aus raumplanerischer Sicht als attraktiver Wohnstandort bezeichnet werden. Diese Attraktivität spiegelt sich in der regen Bautätigkeit an neuen Wohnungen in den letzten Jahren wieder. Neunkirchen verfügt im Großen und Ganzen über die wichtigsten zentralen Einrichtungen. Es gibt unter anderem ein Landeskrankenhaus, die Bezirkshauptmannschaft, Fach- und praktische Ärzte.

Mängel gibt es im Bereich Handel. Das Angebot an Waren und der Branchenmix der Stadt kann nicht mit jenem der Stadt Wiener Neustadt mithalten. Viele Neunkirchner kaufen deshalb lieber in Wiener Neustadt, besonders im gut ausgestatteten Einkaufszentrum „Fischapark“, ein. Die Innenstadt hat daher mit einigen leer stehenden Geschäftslokalen zu kämpfen. Aufgrund der Eröffnung eines Einkaufszentrums in der Innenstadt besteht die Hoffnung den Kaufkraftabfluss nach Wiener Neustadt zu verhindern. Leider verließen einige bereits in Neunkirchen angesiedelte Geschäfte ihre bisherigen Lokalitäten um im „Panoramapark“ neue Niederlassungen zu eröffnen.

Neunkirchen ist im Bildungsbereich sehr gut ausgestattet. Folgende Einrichtungen sind vorhanden: Kindergärten, Volksschulen, Hauptschulen, Polytechnischer Lehrgang, Handelsschule, Bundesrealgymnasium, Handelsakademie, eine Gesundheits- und Krankenpflegeschule, ein Sonderpädagogisches Zentrum und eine Berufsschule mit dem

Abbildung 15: Stadtkarte Neunkirchen



Quelle: <http://neunkirchen.map2web.eu/>

6.1.1. NÖ LANDESAKTION DORF- UND STADTERNEUERUNG

„Die Stadtgemeinde Neunkirchen gehört seit 1. Jänner 2011 zu jenen 18 Städten Niederösterreichs, die in die Landesaktion StadtERNeuerung in NÖ aufgenommen wurden. Das Ziel dieses vierjährigen STERN-Prozesses ist die Verbesserung der Lebensqualität in Neunkirchen und somit die Steigerung der Attraktivität der Stadt für seine BürgerInnen und für die umliegenden Regionen. Dafür wurde von Jänner bis Juli 2011 unter intensiver Einbindung der BürgerInnen, der VertreterInnen der Stadtverwaltung und der Politik ein umfassendes STERN-Konzept erarbeitet. Das STERN-Konzept wurde im Mai 2011 vom STERN-Beirat und im Juni 2011 vom Gemeinderat der Stadtgemeinde Neunkirchen beschlossen. Danach konnte das Konzept der Landeskoordinierungsstelle für Stadterneuerung (LKS) des Landes NÖ zur Begutachtung vorgelegt werden. Nachdem diese Stelle das STERN-Konzept im September 2011 befürwortete hatte, konnte die Voraussetzung für die zukünftige Unterstützung des Landes NÖ für STERN-Projekte sichergestellt werden“⁹⁸

Im Rahmen dieser Aktion wurden zahlreiche Arbeitskreissitzungen zur Innenstadtbelebung abgehalten. Unter zahlreicher Beteiligung der Bürger wurde ein Stärken-/ Schwächenprofil der

⁹⁸ Stadtgemeinde Neunkirchen (2011), online.

Innenstadt erstellt. Die gewonnen Erkenntnisse dienen als Grundlage für die weiteren Ausarbeitungen.

6.2. PROBLEMAUFRISS

In den letzten 10 – 15 Jahren verlor die Innenstadt Neunkirchen mehr und mehr an Attraktivität. Es gibt zahlreiche externe und interne Faktoren, welche einen Beitrag zur derzeitigen Situation leisteten und immer noch leisten.

6.2.1. EXTERNE FAKTOREN

- Globale Trends: Der Trend im Einzelhandel geht vermehrt von gewachsenen Innenstadtlagen zu synthetischen Einkaufs- und Fachmarktzentren im Umland. Diese Entwicklung machte auch vor Neunkirchen nicht halt.
- Nähe zu Wiener Neustadt: Die Nähe zur Stadt Wiener Neustadt stellt ebenfalls ein Problem dar. In 15 Minuten kann der, in der Peripherie von Wiener Neustadt gelegene, „Fischapark“ mit dem Auto erreicht werden.

Der „Fischapark“ ist mit 46 Shops das größte Einkaufszentrum in der Region. Es stehen 1400 Grasparkplätze zur Verfügung und die Besucherfrequenz lag 2010 bei 4,6 Millionen Leuten.⁹⁹

An diesen Zahlen kann erkannt werden, dass die Attraktivität dieses Einkaufszentrums vermehrt Einzelhandelseinrichtungen und Kunden anzieht. Zusätzlich zu dieser Einrichtung gibt es weitere Fachmarktzentren in Wiener Neustadt und eine Fußgängerzone in der Innenstadt, welche ebenfalls als Konkurrenz zu sehen sind.

6.2.2. INTERNE FAKTOREN

Das Problem der fehlenden Kundenfrequenz wurde bereits mit vielen Aktivitäten versucht zu ändern. Leider nur mit mäßigem Erfolg. Die Gründe für die Situation lauten wie folgt:

- Fehlendes Verkehrskonzept: In der Neunkirchner Innenstadt fehlt ein Verkehrskonzept. Vor 15 Jahren wurde ein Parkleitsystem entwickelt, welches zwar umgesetzt wurde jedoch die Wirkung verfehlte. Es braucht ein Mobilitätskonzept, welches alle Verkehrsteilnehmer mit einbezieht und für Besucher der Stadt einfach zu verstehen ist.
- Diskonter an der Umfahrungsstraße: An der als Umfahrungsstraße geplanten B17 entstanden in den letzten Jahren mit Hofer und Lidl zwei Diskonter die mit ihrem Allsortiment bestehende Geschäfte vermehrt unter Druck setzen.

⁹⁹ Vgl. Fischapark Betriebsgesellschaft m.b.H. (2011), online

- Veranstaltungen: Es gibt zahlreiche Veranstaltungen in der Innenstadt um die Frequenz zu erhöhen. Es gibt Märkte, lange Einkaufsnächte und Platzkonzerte am Hauptplatz. Leider fehlt ein intuitiver Veranstaltungskalender, welcher auch ohne vorab Information der Bevölkerung verstanden werden kann.
- Kein einheitliches Auftreten: Die Stadt Neunkirchen tritt nicht einheitlich gegenüber Unternehmen und Kunden auf. Es gibt zwar ein Logo (Abbildung 16) mit dem Motto „Neunkirchen erfüllt Träume“, jedoch fehlt die Einbettung in ein Gesamtkonzept, welches ebenfalls nicht vorhanden ist.

Abbildung 16: Neunkirchner Logo



Quelle: Gemeindestube Neunkirchen (2010), S 2.

Ein erster Schritt wäre die Vereinheitlichung der Öffnungszeiten, doch dies scheitert immer wieder an der Kooperationsunwilligkeit der Unternehmer.

- Panoramapark: Im Oktober 2011 wurde in unmittelbarer Nähe des Hauptplatzes ein kombiniertes Fachmarkt- und Einkaufszentrum eröffnet. Leider ist wurde es verabsäumt, positive Effekte für die bestehenden Lagen zu lukrieren. Stattdessen verlor die Innenstadt durch Abwanderung von vier bestehenden Geschäftslokalen in das neue Einkaufszentrum weiter an Kundenfrequenz und somit an Attraktivität.
- Kein integriertes Handeln: Es gibt eine große Zahl von Akteuren in der Stadtgemeinde welche ein die Innenstadt entwickeln wollen, jedoch fehlt ein integriertes Agieren aller Beteiligten. Es gibt eine Vielzahl an Akteuren in der Stadtgemeinde Neunkirchen. (Abbildung 17)

Abbildung 17: Akteure der Stadtentwicklung in Neunkirchen



Quelle: eigene Darstellung.

- Panoramapark: Das Management des „Panoramapark“ hat als einzige Aufgabe die Anzahl der Kunden im Einkaufszentrum hochzuhalten. Es gibt diverse Aktionen um an gewissen Tagen die Frequenz zu erhöhen.
- „Verein aktive Wirtschaft“: Der „Verein aktive Wirtschaft“ hat sich zum Ziel gesetzt die Kundenfrequenz in der Innenstadt zu erhöhen. Es werden daher mehrmals jährlich lange Einkaufsnächte veranstaltet, welche durch diverse Aktionen in der Innenstadt positiv angenommen werden. Weiter werden immer wieder Analysen zur Kundenfrequenz privat in Auftrag gegeben.
- Hauptplatzpassage: Die Hauptplatzpassage ist ein Zusammenschluss einiger Hauseigentümer in der Innenstadt, die ähnlich eines Business Improvement Districts einen Teil der Innenstadt entwickeln und auch einen eigenen Parkplatz betreiben. Die Besonderheit an diesem Zusammenschluss ist, dass Teile dieser Gesellschaft auch Gesellschafter beim „Panoramapark“ sind.
- Neunkirchner ideen: *„Neunkirchner Ideen, bestehend aus Absolventen und Studenten verschiedener Fachrichtungen wie Architektur, Soziologie, Raumplanung und Graphik, sammelt, erdenkt und unterstützt kreative Ideen zur Belebung von Innenstädten und setzt diese auch um. Grundgedanke ist es lokales Potential aufzugreifen und durch einen kreativen Umgang mit Leerständen und Brachflächen neue Nutzungen in die Innenstadt zu holen. Der Verein versteht sich einerseits als Katalysator bestehender lokaler Initiativen*

*und Ideen und andererseits als Schnittstelle zwischen engagierten Bürgern, Immobilienbesitzern und der Politik.*¹⁰⁰

Dieser Verein veranstaltet im Jahr 2011 zum zweiten Mal den „Neunkirchner Adventkalender“. Grundidee ist es, an jedem Tag im Advent in einem anderen leer stehenden Geschäftslokal in der Neunkirchner Innenstadt Veranstaltungen zu haben, und somit ein anderes Bild der Innenstadt zu vermitteln und langfristig alle Geschäftslokale mit diversen Nutzungen zu füllen. Um dieses Ziel zu erreichen steht die Gründung einer Zwischennutzungsagentur im Raum, die zwischen den Unternehmen und den Hauseigentümern vermitteln soll.

- Bauamt der Stadtgemeinde Neunkirchen: Das Bauamt ist in Besitz diverser Informationen zu den Hauseigentümern und hat die Gestaltung des Stadtraums zur Aufgabe. Auch die Verkehrsagenden der Stadtgemeinde werden geregelt, und daher hat das Bauamt entscheidenden Einfluss auf die Innenstadtentwicklung.
- Politik: Wie in jeder Stadt gibt es auch in Neunkirchen immer wieder Konflikte zwischen regierenden und oppositionellen politischen Parteien. Jede Partei hat eigene Ideen und Projekte, welche zur Innenstadtbelebung beitragen sollen, jedoch sind einzelne, nicht zusammenhängende Projekte ein ungenügender Ansatz.
- Hauseigentümer: Wie in jeder Innerstädtischen Lage sind die unterschiedlichen Hauseigentümer, und deren verschiedenen Interessen, eine große Herausforderung für die Innenstadtentwicklung.

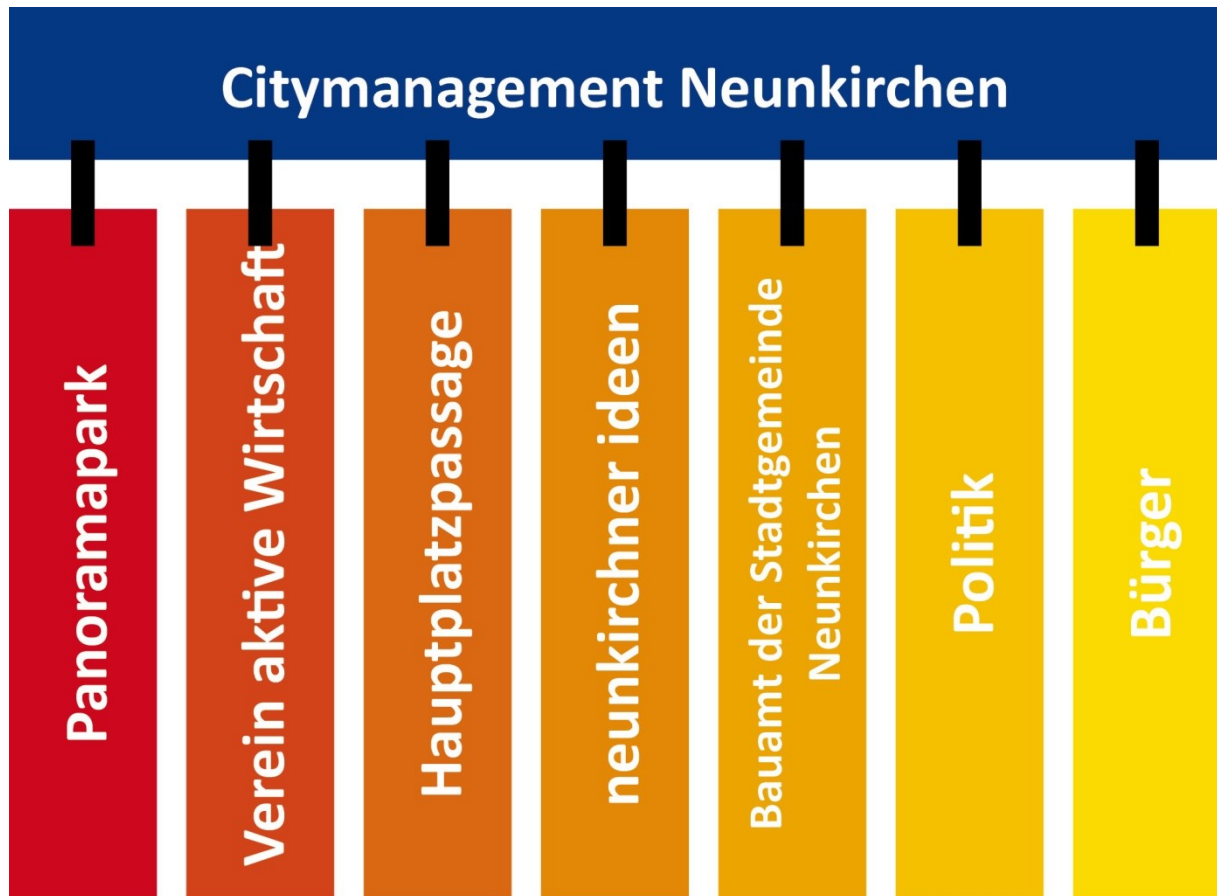
6.3. GESTALTEN

Im Rahmen der Landesaktion Stadterneuerung wurden schon diverse Projektgruppen zur Innenstadt erstellt. Leider sind nur einige der relevanten Personen Teil dieser Projektgruppe. Als Teil des systemischen Innenstadtmanagements in Neunkirchen ist es wichtig alle Entscheidungsträger in diesen Prozess mit einzubeziehen. Wichtig dabei ist die Erkenntnis der Systemtheorie, dass eine solche Organisation wünschenswerte zukünftige Umweltkonstellationen nicht erzeugen kann. Es ist daher wichtig, diese Arbeitsgruppe in einem klar abgegrenzten Verhaltensfeld arbeiten zu lassen, und die Organisation mit einem hohen Maß an Lenkfähigkeit auszustatten.

¹⁰⁰ Neunkirchner Ideen e.V. (2010), online.

Als ersten wichtigen Punkt dieses systemischen Citymanagements ist die Abstimmung der Aktivitäten zwischen den genannten Akteuren. In Abbildung 18 ist die Struktur dieser Arbeitsgruppe zu sehen.

Abbildung 18: Citymanagement Neunkirchen



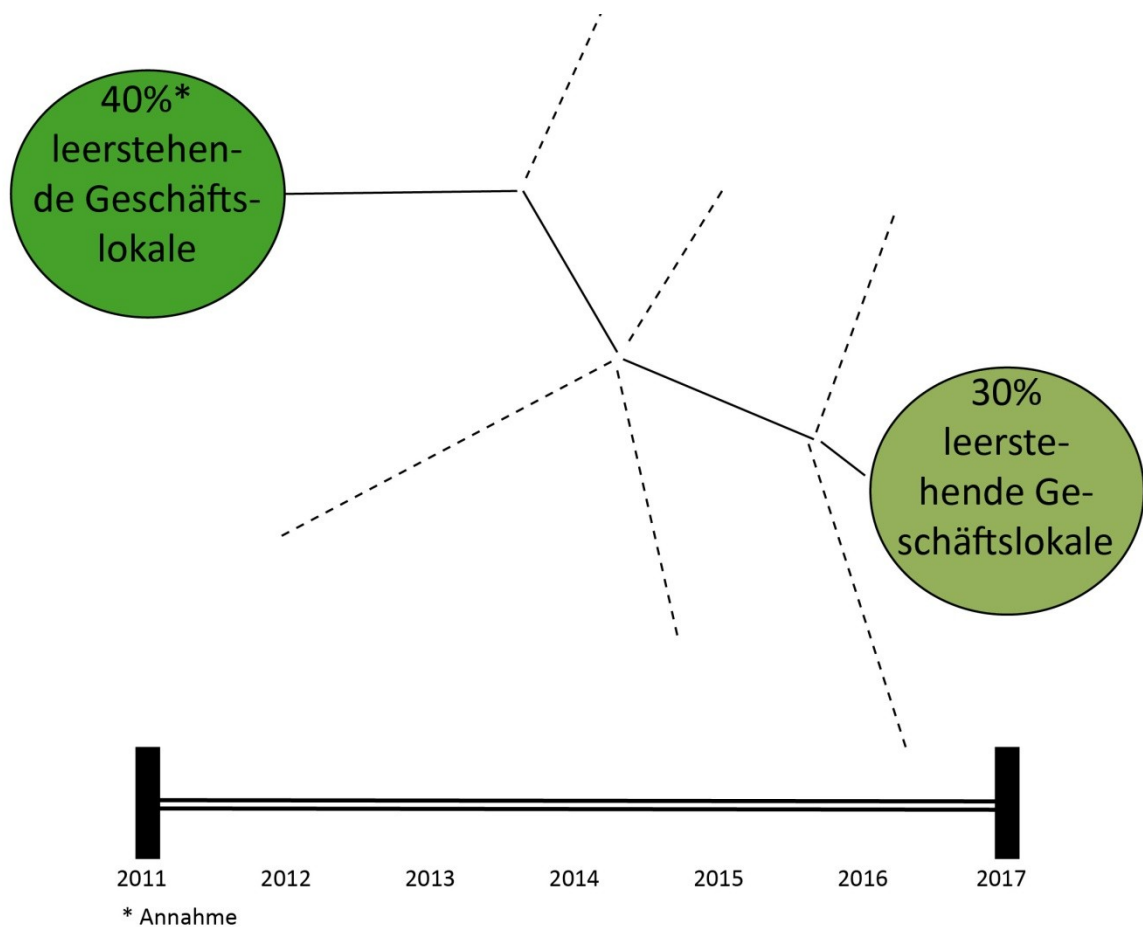
Quelle: eigene Darstellung.

6.4. LENKEN

Das Lenken des Citymanagements ist eine komplexe Aufgabe. Es müssen Ziele festgelegt werden, deren Erreichung die Grundlage aller Aktivitäten der Akteure sein muss. Das Lenkungssystem ist keinesfalls ein vollständiges Entscheidungsmodell. Vielmehr ist es wichtig die handelnden Personen so auszuwählen, dass sie in der Lage sind ein sich selbst lenkendes System zu erstellen. Das Gestalten und Lenken des Citymanagements in Neunkirchen kann somit als nie abgeschlossener und langfristiger Prozess gesehen werden.

In Abbildung 19 kann erkannt werden, wie ein Lenkungssystem in einem Projektzyklus agieren muss.

Abbildung 19: Lenkungssystem City Management Neunkirchen



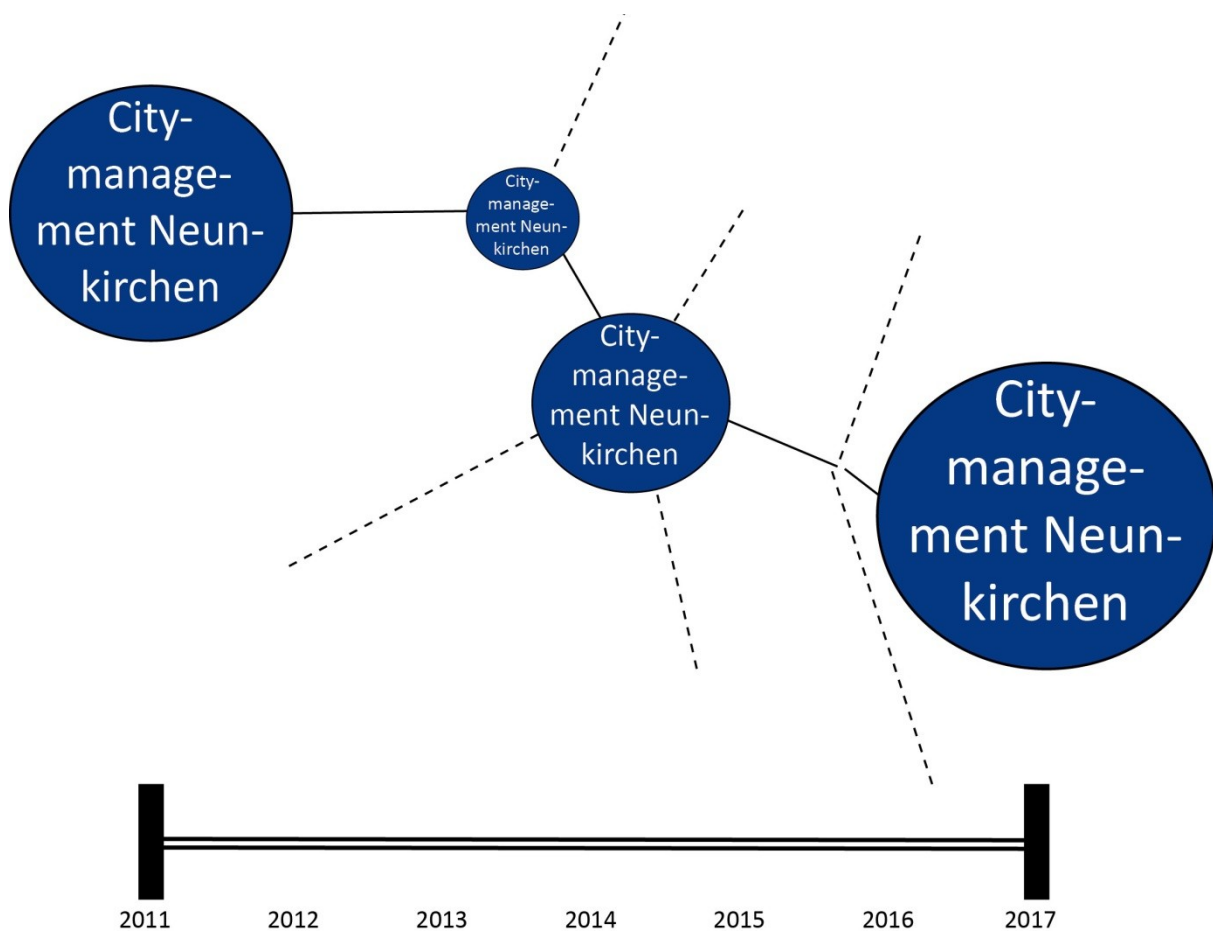
Quelle: eigene Darstellung.

Wichtig bei diesem Punkt ist die präzise Definition des Ist-Zustandes. Die, aufgrund der Systemabgrenzung festgelegten Bereiche müssen dahingehend erhoben werden, wie viele leer stehende Geschäftslokale es gibt. Einfachster Ansatzpunkt der Definition eines Geschäftslokals, ist, ob es in den letzten 20 Jahren einen Handelsbetrieb im besagten Gebäude gegeben hat. Diese Zahl muss gründlich erhoben werden, um am Ende des definierten Zyklus eine lückenlose Überprüfung durchführen zu können. Wie in Abbildung 19 zu sehen ist, ist ein ständiges konkretes Monitoring wichtig um dem Erfolg nahe zu kommen.

6.5. ENTWICKELN

Die Organisation des Citymanagements Neunkirchen ist selbst einem ständigen Veränderungsprozess unterworfen, welcher ebenfalls gesteuert werden muss. Es müssen zahlreiche Rückkopplungen vorhanden sein. Durch die direkte Kommunikationsmöglichkeit im Team des Citymanagements ist die Beteiligung am Entwicklungsprozess aller Mitglieder möglich. In Abbildung 20 ist dieser Entwicklungsprozess modellhaft dargestellt.

Abbildung 20: Entwicklungsprozess City Management



Quelle: eigene Darstellung.

6.6. ZIELE UND BEDINGUNGEN

Wichtigster Punkt zu Beginn eines solchen Prozesses ist die Zieldefinition. Gemäß den Erläuterungen unter Punkt 5.1. werden folgende Ziele beispielhaft definiert:

- Erhöhung der durchschnittlichen Kundenfrequenz pro Monat, bis 2017 um 20% vom Anfangswert 2012.
- Verminderung der leer stehenden Geschäftslokale im definierten Innenstadtbereich von derzeit (01.01.2012) 40% auf 30% bis zum Stichtag 31.12.2017.

Durch die genaue Definition ist eine lückenlose Überprüfung der Ziele jederzeit möglich. Das Gesamtkonzept basiert auf den Erkenntnissen der Systemtheorie, nämlich, dass zukünftige Entwicklungen nur zum Teil, bzw. gar nicht vorhersehbar sind. Die Konsequenz daraus ist, dass zu jedem Zeitpunkt der eingeschlagene Weg überprüfbar sein muss und auch überprüft wird, um notwendige Schritte zu setzen die Ziele dennoch zu erreichen.

Nachdem der Soll-Zustand bereits durch die definierten Ziele präzisiert ist, muss es der Ist-Zustand auch werden. Um die Kundenfrequenz zu ermitteln muss eine Zählung durch ein externes Büro in Auftrag gegeben werden. Die Anzahl der leer stehenden Geschäftslokale im definierten Bereich kann intern ermittelt werden. Dabei wird eine Datenbank mit den wichtigsten Merkmalen zu den leer stehenden Geschäftslokalen erstellt.

Diese Ziele sind übergeordnet und stellen sogenannte ökonomische Ziele dar. Soziokulturelle Ziele sind ebenso wichtig, wie z.B.:

- Entwicklung einer kooperativen Quartiersentwicklung in der Innenstadt, und
- Entwicklung einer City Identity, mittels City Design, City Communication, Corporate Architecture und City Behavior

6.7. KOOPERATIVES QUARTIERSMANAGEMENT

Um die zuvor beschriebenen fehlenden Durchgriffsrechte auf die Akteure durch die Stadtführung zu kompensieren, ist ein Modell der kooperativen Innenstadtentwicklung geeignet. Durch die freiwillige Selbstverpflichtung handeln die Akteure gleichzeitig in ihrem Sinn, sowie im Sinne der Stadtgemeinde.

6.7.1. SYSTEMABGRENZUNG

Als erster Schritt wird eine Systemabgrenzung vorgenommen. Welche Bereiche des Stadtgebiets als Innenstadt gesehen werden, ist der erste wichtige Punkt der Etablierung eines Citymanagements in Neunkirchen. An dieser Stelle muss festgehalten werden, dass zwar der Fokus auf der Innenstadt liegt, jedoch das gesamte Stadtgebiet im Fokus des systemischen Stadtmanagement steht.

Abbildung 21: Systemabgrenzung



Quelle: eigene Darstellung (Kartengrundlage: <http://neunkirchen.map2web.eu/>).

Aufgrund der Größe, und daher der Vielzahl an Hauseigentümern ist es zielführend den Bereich in kleinere Teilbereiche wie in Abbildung 22 zu gliedern.

Abbildung 22: Vierteilung



Quelle: eigene Darstellung (Kartengrundlage: <http://neunkirchen.map2web.eu/>).

Abbildung 23: Namensgebung der vier Quartiere



Quelle: eigene Darstellung.

Diese vier Teilung der Innenstadt erfolgt, weil dadurch eine höhere Akzeptanz bei den Hauseigentümern erreicht werden soll. Im Bereich des Panoramaparks und der Hauptplatzpassage ist es bereits der Fall, dass gemeinsam gehandelt wird, und nicht jedes Geschäftslokal eigens vermarktet wird. Ähnlich dem Quartiersentwicklungsmodell¹⁰¹ der „Oberen Altstadt“ Lienz wird die Innenstadtentwicklung von Neunkirchen gestaltet. Es basiert auf Selbstverpflichtung, Freiwilligkeit und hohem Involvement der betroffenen Bevölkerung.

Zur Erreichung der Ziele ist es zweckmäßig einen eigenen Rechtsträger zu schaffen.

Im Bereich des Holzplatzes/Minoritenplatz/Wienerstraße und im Quartier Herrengasse/Fabrikgasse werden jeweils Vereine gegründet. Mitglieder sind die Hauseigentümer und Gewerbetreibenden.

Der „Panoramapark“ ist bereits im Besitz einer Organisation, welche das Fachmarkt- und Einkaufszentrum verwaltet. Auch die Hauptplatzpassage ist im Besitz der „HAUPTPLATZPASSAGE NEUNKIRCHEN Betriebs GmbH“. Diese wird erweitert um die Hauseigentümer im zuvor definierten Bereich. In diesen beiden Konstrukten erscheint es auch zweckmäßig ein koordinierendes Gremium aus Unternehmern und Eigentümern zu schaffen.

Die Aufgabe der vier Rechtsträger ist es, nach innen die Interessen der Mitglieder zu koordinieren. Nach außen besteht die Aufgabe darin die Interessen des Vereins im Citymanagement Neunkirchen zu vertreten.

Das Citymanagement selbst ist eine intermediäre Organisation in der alle handelnden Akteure mitarbeiten. Alleingänge einzelner Akteure werden durch einen hohen Kommunikationsgrad in der Arbeitsgruppe verhindert. In Abbildung 24 ist zu erkennen welche Akteure Teil des Citymanagements in Neunkirchen sind.

¹⁰¹ Vgl. Januschke (2008), S 137ff.

Abbildung 24: Übersicht Citymanagement Neunkirchen



Quelle: eigene Darstellung.

Diese Kooperation zwischen den Standorten ist die Chance die Konkurrenz zwischen dem Fachmarktzentrum „Panoramapark“ und der Innenstadt aufzuheben, und von der positiven Entwicklung des anderen Standortes zu profitieren.

Ziel dieses Prozesses ist es am Ende die Vermarktung der einzelnen Standorten (Panoramapark, Hauptplatz,...) gänzlich aufzugeben und nur mehr diese eine Stelle als zentralen Punkt für Vermarktung und Management zu haben. Das Citymanagement wird ebenfalls alleiniger Ansprechpartner für ansiedlungswillige Unternehmen. Die Organisation City Management Neunkirchen wird sich aufgrund des hohen internen Kommunikationsgrades ein hohes Maß an Wissen aneignen und somit auch in Zukunft handlungsfähig bleiben.

6.7.2. PANORAMAPARK

Der „Panoramapark“ wurde im Oktober 2011 eröffnet. Der Großteil ist als Fachmarktzentrum konzipiert. Es gibt aber auch eine kleine Mall in der sich ein Restaurant und Cafés befinden. In den ersten Monaten nach der Eröffnung erfreut sich der „Panoramapark“ großer Beliebtheit bei Kunden und Firmen. Er besticht gegenüber der Innenstadt mit einem großen Gratisparkplatz und großen, übersichtlichen Geschäftslokalen. Als Konkurrenz zum „Fischapark“ in Wiener Neustadt ist er aber keineswegs zu sehen, da der „Panoramapark“ dafür zu klein ist. Der neue Besuchermagnet in Neunkirchen ist nicht angebunden an die Innenstadt. Positive Synergien werden nicht als solche erkannt und daher auch nicht genutzt. Der „Panoramapark“ würde aber von einer höheren Besucherzahl im Stadtgebiet von Neunkirchen durchaus profitieren.

Vorteile: viele Gratisparkplätze; große, übersichtliche Geschäfte; Erhöhung des Branchenmix in der Stadt

Nachteile: „nur“ Fachmarktzentrum; wenig Platz für Fußgänger; nicht kinderfreundlich; geringe Variabilität

6.7.3. KOOPERATIVES QUARTIERSMANAGEMENT MINORITENPLATZ / HOLZPLATZ / WIENERSTRASSE

Dieser Bereich liegt, wie in Abbildung 22 zu sehen ist, zwischen dem „Panoramapark“ und dem Hauptplatz. Strategisch ist dieser Bereich sehr wichtig, da es bei der Gestaltung darum geht die Vielzahl an Kunden des Panoramaparks dazu zu bringen, zu Fuß in der Innenstadt ihren Einkauf fortzusetzen. Dieser Bereich muss vor allem bei Veranstaltungen vermehrt genutzt werden, um die Besucherströme in die Innenstadt zu locken.

- Minoritenplatz: Derzeit befindet sich am Minoritenplatz der Busbahnhof der Stadtgemeinde Neunkirchen. Dieser war aufgrund des angrenzenden Fabriksgeländes notwendig. Doch nach der Schließung der Fabrik werden die Busse hauptsächlich von Schülern genutzt. Für diesen Gebrauch ist der Busbahnhof vollkommen überdimensioniert. Eine Umgestaltung dieses Platzes ist zielführend um diesen Bereich zu Attraktivieren.
Angrenzend an diesen Platz befindet sich ein 5 geschoßiges Wohnhaus. Die Erdgeschoßzone ist durch diverse Dienstleistungs- und Gastronomiebetriebe genutzt. Der Bereich vor den Läden ist überdacht.
Bei der Umgestaltung sollten auf jeden Fall Flächen für Kinderspiel bereitgestellt und gestaltet werden. Außerdem ist auf die multifunktionale Nutzung bei Veranstaltungen Bedacht zu nehmen.
- Durchgang Minoritenplatz / Wienerstraße: Dieser Durchgang nimmt eine wichtige Rolle bei der Attraktivität der Innenstadt für den Fußgängerverkehr ein. Durch eine bessere Beschilderung und Information der Besucher kann eine weitere Attraktivierung erfolgen.
- Holzplatz: Der Holzplatz ist zum Teil Parkplatz und in der Mitte befindet sich ein Brunnen. Bisher findet auf diesem Platz ein Bauernmarkt an diversen Samstagen statt. Des Weiteren befand sich dort bis zum Herbst 2011 eine Open Air Cocktailbar. Der bisherige Betreiber zieht sich jedoch aus dem Geschäft zurück. Es sollte auf jeden Fall versucht werden die Belebung des Platzes mithilfe der Cocktail Bar in den Sommermonaten weiter fortführen zu können, wenn notwendig auch mit Wirtschaftsförderungen
- Wienerstraße: Die Wienerstraße ist das Sinnbild des Niedergangs des Handels in Neunkirchen. Früher als Prachtstraße bekannt, ist sie nun vielmehr der „Schandfleck“ in Neunkirchen. Viele leer stehende Geschäftslokale und teilweiser Verfall der Fassaden sind der Grund für dieses Prädikat. Strategisch ist auch sie enorm wichtig, da sie zum Hauptplatz führt.
Der Verein „neunkirchner ideen“ versucht mit der Gestaltung der leerstehenden Schaufenster den Eindruck dieser Straße zu verbessern.
Derzeit ist die Wiener Straße für den Autoverkehr geöffnet. Verkehrstechnisch spielt sie in Neunkirchen aber keine Rolle. Daher besteht die große Chance in der temporären Sperre der Wiener Straße. Bei Veranstaltungen oder an Samstagen wäre

es möglich die Wienerstraße gänzlich für den Verkehr zu sperren und somit diverse Attraktionen anbieten zu können.

- Birngasse: Die Birngasse hat ebenfalls einen großen Stellenwert für die Entwicklung der Innenstadt. Derzeit ist sie nicht begehbar. Der Grund dafür liegt an der Eigentümerstruktur der Innenstadt. Angrenzend an die Birngasse befindet sich der private Parkplatz der Hauptplatzpassage. Im Interesse der Hauptplatzpassage liegt, dass die Kunden, welche auf dem Parkplatz parken, nicht über die Birngasse in die nahe Wienerstraße einkaufen gehen, sondern in die Geschäfte der Hauptplatzpassage. Durch die Installierung des Citymanagements und die Etablierung einer kooperativen Kultur, soll eine Öffnung dieser Gasse angestrengt werden, um die Attraktivität für den Fußgängerverkehr zu erhöhen.
- Platzl: Das Platzl ist ein kleiner Platz an der Mündung der Birngasse in die Wienerstraße. Es befinden sich ein Imbissstand und ein asiatisches Restaurant dort. Bisher befand sich auch ein Drogeriemarkt an diesem Standort, welcher aber im „Panoramapark“ neu eröffnete. Durch diesen Umstand droht die Verödung dieses Platzes. Wobei er vor allem durch seine Ausmaße optimal für Musikveranstaltungen eignet.

Vorteile: Architektur; stadträumliche Besonderheiten; Variabilität

Nachteile: teilweise schlechter Zustand der Gebäude; viele Leerstände; Eigentümerstruktur

6.7.4. KOOPERATIVES QUARTIERSMANAGEMENT HAUPTPLATZ / HAUPTPLATZPASSAGE

In der Hauptplatzpassage gibt es bereits ein ähnliches Modell der kooperativen Quartiersentwicklung. Gemeinschaft der Hauseigentümer verwaltet die Passage zentral. Es gibt einen großen Parkplatz und immer wieder Aktionen in der Hauptplatzpassage. Die Hauptplatzpassage kann als einziges funktionierendes Einzelhandelsquartier in Neunkirchen bezeichnet werden.

Als ersten Schritt ist es sinnvoll im Sinne einer kooperativen Entwicklung die Eigentümer des Hauptplatzes und der Romantica 2000 zu integrieren.

Derzeit ist die Qualität des öffentlichen Raumes am Hauptplatz sehr schlecht. Es gibt „0815“ Parkbänke, welche nur mäßig genutzt werden. Als historische Bauwerke sind ein Brunnen und die Pestsäule zu nennen. Die Nutzung durch Gastgärten ist ebenfalls nicht optimal. Auf der sogenannten „Sonnenseite“ gibt es nur einen Gastgarten, weiter noch in der Mitte und an der „Schattenseite“.

Vorteile: Architektur; einzig florierender Standort; Variabilität

Nachteile: schlechte Ausnutzung; kein Platzgefühl durch Autoverkehr

6.7.5. KOOPERATIVES QUARTIERSMANAGEMENT HERRENGASSE / FABRIKSGASSE

Die Herrengasse ist ein weiterer Besorgniserregender Teil der Stadt. Vor einigen Jahren war ein florierendes Nachtleben vorhanden. Doch aufgrund zahlreicher Anrainerbeschwerden wurde das Polizeiaufgebot höher und die Besucherzahlen geringer. Im Moment sind nur noch einige wenige Lokaltäten vorhanden.

Neben der Lokalszene gibt es auch einige Handelseinrichtungen in der Herrengasse und auch in der Fabriksgasse. Die Situation in diesen Bereich ist nicht so dramatisch wie in der Wiener Straße, jedoch klagen die Geschäfte, nicht zuletzt aufgrund der Eröffnung des Panoramaparks über sinkende Kundenfrequenz.

Vorteile: Architektur; Branchenmix

Nachteile: größte Entfernung zum „Panoramapark“

6.8. CITY IDENTITY

Der Verfasser dieser Arbeit ist der Meinung, dass sowohl im Sinne des systemischen Managements, als auch aufgrund der speziellen Aufgabenstellung in Neunkirchen in Anlehnung an das Corporate Identity eines Unternehmens, eine „City Identity“ geschaffen werden muss. Durch die vermehrte Anzahl an Einzelhandelsstandorten, wird es immer wichtiger sich von der Konkurrenz abzuheben.

Im Stadterneuerungsprozess wurde immer wieder davon gesprochen, dass Neunkirchen aufgrund der Größe über eine sogenannte „positive Kleinstadtmentalität“ verfügt. Das bedeutet, dass aufgrund der Größe von Neunkirchen, die Menschen einander kennen und freundlicher zueinander sind.

Weiter wurde die Fachberatung in den Geschäften hervorgehoben. Durch die zahlreichen alteingesessenen Geschäftsbetreiber ist die fachliche Qualifikation der Verkäufer um einiges höher als in Großmärkten, und dadurch die Beratungsqualität um einiges höher.

Aufgrund dieser Potentialanalyse ist es sinnvoll sich auf diese Bereiche zu konzentrieren. Die Kundenfreundlichkeit soll ausgebaut und vereinheitlicht werden, und auch dementsprechend vermarktet werden.

Das Citymanagement wird als zentrale Stelle aller Einzelhandelsstandorte fungieren und diese gemeinsam vermarkten.

6.9. CITY COMMUNICATION

Die Kommunikation nach innen und nach außen ist ein wichtiger Punkt. Zuerst ist es wichtig allen relevanten Personen (Einzelhandelsangestellte, Verwaltungsmitarbeiter, ...) die City Identity näher zu bringen. Diese sind das Sprachrohr der City Identity gegenüber Kunden und Unternehmen.

6.9.1. INTERNE KOMMUNIKATION

Die Kommunikation der Ziele und der Identität an die Belegschaft der einzelnen Unternehmen ist ein wichtiger Punkt. Dies kann mithilfe von Workshops in den Geschäften passieren. Weiter soll die City Identity schriftlich festgehalten werden und ein Manual für alle Angestellten erstellt werden.

6.9.2. EXTERNE KOMMUNIKATION

Diese kooperative Kultur und das kundenfreundliche Image müssen zu jedem Zeitpunkt von den Besuchern gefühlt werden können. Dadurch ist es wichtig, dass die Angestellten nicht nur über außerordentliches Fachwissen über die angebotenen Produktgruppen verfügen sondern auch ein hohes Maß an Freundlichkeit und Serviceorientiertheit an den Tag legen. Reklamationen und Kritik müssen ernstgenommen werden um so dem Kunden das Gefühl zu vermitteln, dass seine Anregungen ernst genommen werden. Durch die dadurch ausgelösten positiven Emotionen, kann das Image einer kundenfreundlichen Neunkirchner Einkaufsstadt vermittelt werden.

Die kooperative Kultur muss ebenfalls in allen Bereichen spürbar und erlebbar sein. Synergien zwischen Geschäften und Gastronomen sollten positiv gesehen werden, und dieses Gefühl auch vermittelt werden.

Nicht nur die direkte Kommunikation mit dem Kunden soll behandelt werden, auch die Kommunikation über diverse Medien wie Zeitungen oder das Internet. Im Internet gilt es die bestehende Internetseite „www.erlebnisstadt.at“ gemäß der neuen City Identity zu adaptieren. Die definierten Einzelhandelsstandorte müssen darin vorgestellt werden.

Vor allem die Aspekte, welche unter den folgenden Punkten (City Behavior, City Design, City Architecture) herausgearbeitet werden, müssen auch im Internet kommuniziert werden.

Jedoch ist die URL „www.erlebnisstadt.at“ für das Konzept City Marketing Neunkirchen schlecht gewählt, da es möglicherweise mehr verspricht als es hält.

6.10. CITY BEHAVIOR

Der Grundsatz der außerordentlichen Kundenfreundlichkeit muss sich vor allem im Verhalten aller relevanten Personen niederschlagen.

6.10.1. DER KUNDE IST KÖNIG

„Der Kunde ist König“, dieses Sprichwort wird der Grundsatz des City Behavior in Neunkirchen sein. Dieser Grundsatz ist vor allem dazu geeignet, die im Stadterneuerungsprozess herausgearbeiteten Stärken und Schwächen aufzugreifen.

Die Mitarbeiter werden in diversen Workshops von Experten geschult, wie Kundenfreundlichkeit am besten nach außen getragen werden kann. Vor allem auch das Fachwissen der Verkäufer soll im Mittelpunkt stehen. In vielen großflächigen Einkaufszentren werden vermehrt schlecht bis gar nicht ausgebildete Verkäufer eingesetzt. An diesem Punkt kann das City Behavior Neunkirchen ansetzen.

Als negativer Punkt wird oft die Wetterabhängigkeit in der Innenstadt gesehen. Viele Leute bevorzugen überdachte Shopping Malls in denen ohne Rücksicht auf die Witterungsverhältnisse eingekauft werden kann. Als Antwort darauf, und im Rahmen des Konzepts der Kundenfreundlichkeit ist es eine Möglichkeit Regenschirme mit dem Logoaufdruck vor jedem Geschäft zur Verfügung zu stellen. Diese können entnommen werden und an beliebigen Rückgabestellen wieder zurückgegeben werden.

6.10.2. INTUITIVER VERANSTALTUNGSKALENDER

In Neunkirchen gibt es zahlreiche kleinere und größere Veranstaltungen. Die wichtigsten sind: das Stadtfest, der Christkindlmarkt, Platzkonzerte, lange Einkaufsnächte und diverse Märkte. Teilweise sind die Veranstaltungen gut besucht. Was jedoch fehlt ist ein einheitlicher Veranstaltungskalender, welcher am besten intuitiv sein muss. Das heißt, dass Personen auch ohne vorheriger Information davon ausgehen können, dass z.B.: am ersten Freitag des Monats diverse Abendveranstaltungen in der Innenstadt stattfinden. Dies ist nicht gegeben. Eine bessere Abstimmung der großen Veranstalter ist ein wichtiger Aspekt, welcher aber durch die Einrichtung des City Managements in Neunkirchen behandelt wird.

Der Christkindlmarkt hat auch bereits bessere Zeiten hinter sich. Mehr Stände und Besucher konnten noch vor einigen Jahren gezählt werden. Der Grund dafür ist der „Flächenbrand“ an Adventmärkten, welche meist nur einige Tage dauern, in den ländlichen Umlandgemeinden. Zurzeit hat der Christkindlmarkt in Neunkirchen den gesamten Advent geöffnet. Um dem Abwärtstrend entgegen zu wirken ist ein kürzerer aber dafür intensiverer Adventmarkt anzustreben. Weiter soll er nach den Grundsätzen des Veranstaltungsmanagements (Punkt 6.11.5) gestaltet sein.

6.10.3. VERANSTALTUNGSMANAGEMENT

Im Rahmen eines Veranstaltungsmanagements ist es wichtig, zahlreiche Aspekte zu beachten. Neunkirchen verfügt aufgrund der Architektur über zahlreiche interessante Plätze und Bereiche. Diese sollten vor allem bei Veranstaltungen mehr in den Vordergrund gestellt werden. Aufgrund der neuen Situation mit dem „Panoramapark“ als Besuchermagnet ist es wichtig vor allem diesen Bereich in ein Veranstaltungsmanagement mit einzubeziehen. Abbildung 25 gibt einen Überblick über einen Modellhaften Veranstaltungsplan.



Veranstaltungen sollten gemäß dem intuitiven Veranstaltungskalender jeden ersten Freitag in Monat beginnen und sich übers gesamte Wochenende erstrecken. Verschiedene künstlerische Darbietungen von Kindergärten und Schulen können als Multiplikator dienen.

Auch bei Veranstaltungen gilt, dass die Zufriedenheit der Besucher, gemäß der City Identity im Mittelpunkt stehen muss.

6.11. CITY DESIGN

Auch das grafische Auftreten gegenüber der Öffentlichkeit ist ein wichtiger Punkt der Transportierung der City Identity.

Die Entwicklung eines eigenen Logos und das Erstellen einer Marke ist ein wichtiger Punkt. Ein Logo wurde im Rahmen dieser Diplomarbeit (Abbildung 26) erstellt. Jedoch sollte ein Logo mit einem breiten Konsens der Politik, der Unternehmen und der Bürger entwickelt werden. Das erstellte Logo zeigt den Schriftzug Neunkirchen, bei dem das „n“ durchgestrichen ist, und somit nur noch Neu_kirchen zu lesen ist. Dies bedeutet, dass das alte Neunkirchen, welches ein schlechtes Image als Einkaufsstadt hat, dem Neu_kirchen gewichen ist.

Abbildung 26: Logo Neunkirchen



The image shows the word 'neunkirchen' in a bold, lowercase, sans-serif font. A red 'X' is drawn over the 'n', effectively striking it through and leaving the word as 'Neu_kirchen'.

Quelle: eigene Darstellung.

6.12. CITY ARCHITECTURE

Neunkirchen verfügt über einen historischen Stadtkern, welcher jedoch in letzter Zeit durch teilweisen Verfall und die Anbringung von übergroßen Leuchtreklamen in den Hintergrund rückte. Aus diesem Grund wurde eine sogenannte Schutzzone über das Gebiet in der Innenstadt verordnet, um die historischen Bauten vor weiteren Bausünden zu schützen.

6.12.1. EINHEITLICHE GESTALTUNG

Doch nicht nur das Verhindern von überbordender Leuchtreklame muss behandelt werden, sondern auch das Erstellen eines einheitlichen Designs von Wegweisern und Reklametafeln an den Geschäften um ein einheitliches Auftreten der Innenstadt zu erreichen. Die Getreidegasse in Salzburg (Abbildung 27) gibt hier ein hervorragendes Beispiel.

Abbildung 27: Beispiel der einheitlichen Gestaltung von
Einkaufsstraßen (Getreidegasse Salzburg)

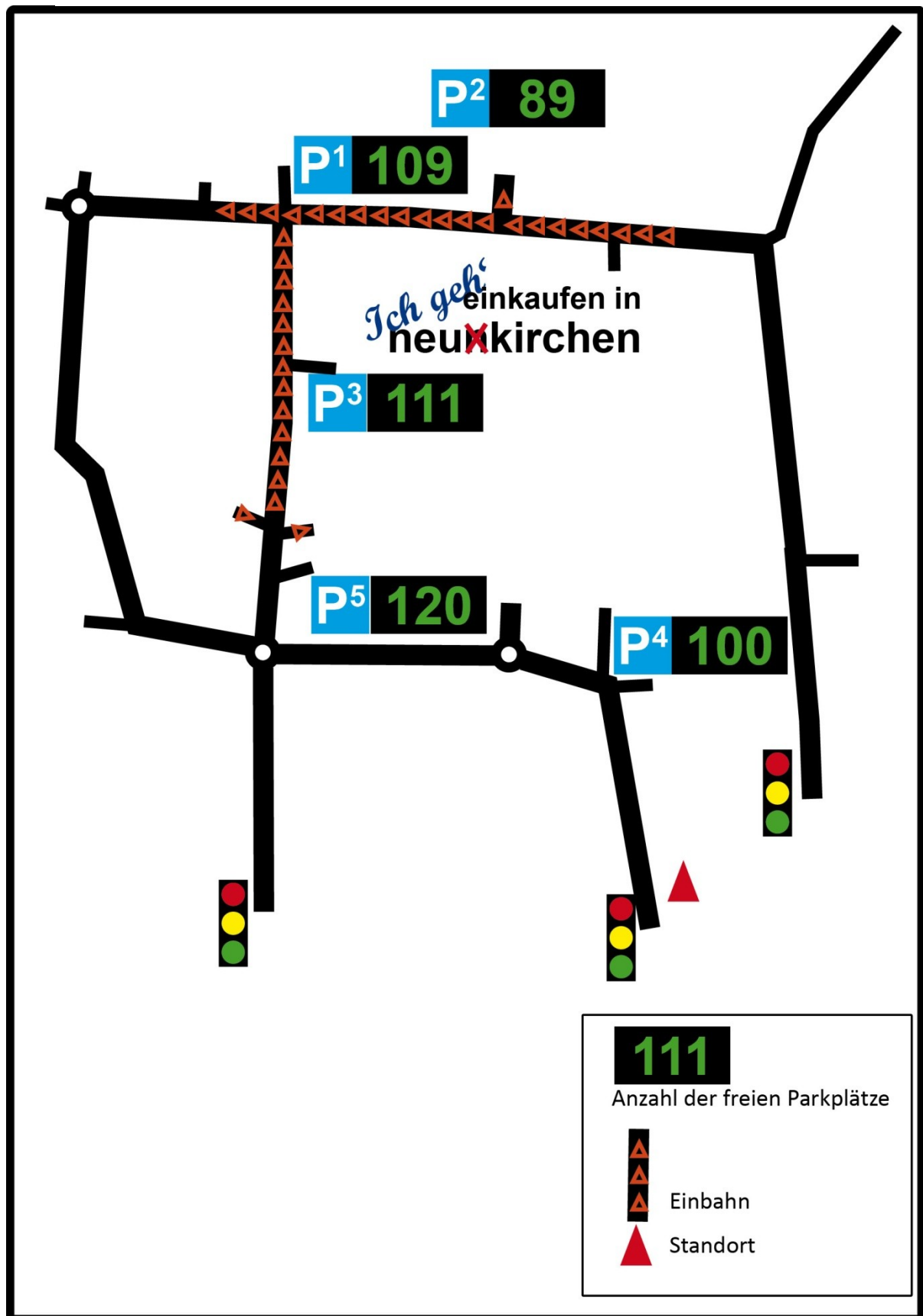


Quelle: <http://www.salzburgs.com/il-sole/getreidegasse.jpg>

6.12.2. MOBILITÄTSKONZEPT FÜR BESUCHER

Oft wird von Besuchern der Stadtgemeinde kritisiert, dass es kein funktionierendes Verkehrskonzept gibt. Ein schwer zu verstehendes Einbahnsystem führt oft dazu, dass Besucher den Überblick, und die Lust an einer Wiederkehr nach Neunkirchen verlieren. Doch aufgrund der Kleinheit der Stadt ist das System an Zu- und Abfahrten sehr simpel und einfach zu verstehen. Die Kommunikation ist jedoch nicht optimal. Auch die Anzahl und Lage der Parkplätze ist schlecht kommuniziert. Zielführend für die Innenstadtentwicklung ist daher ein Verkehrsleitsystem mit einfach gestalteten Verkehrsschildern, auf denen gemäß Abbildung 28 nur die wichtigsten Straßenzüge für den Autoverkehr gekennzeichnet sind, sowie die Parkplätze. Auch diese Maßnahme trägt dazu bei, die Besucherfreundlichkeit gemäß der City Identity zu erhöhen. Optimal wäre, wenn auf den Verkehrsschildern die Anzahl der freien Parkplätze, ähnlich wie die Etagenübersicht bei Parkhäusern, zu erkennen sind. Diese Verkehrsschilder sind an den wichtigsten Stadteinfahrten von der B17 zu platzieren.

Abbildung 28: Verkehrsschild an den Stadteinfahrten



Quelle: eigene Darstellung.

Es gibt fünf Parkplätze mit jeweils rund 100 Stellplätzen. Die Organisation ist aufgrund der Eigentümerstruktur höchst verschieden:

- Einerseits die beiden Parkplätze (Fabriksgasse, Postgasse) die, wie die übrigen Kurzparkzonen in Neunkirchen, von der Stadtgemeinde Neunkirchen bewirtschaftet werden. 30 Minuten sind die festgelegte Gratisparkzeit. Gemäß Tabelle 1 werden die Parkplätze bewirtschaftet.

Tabelle 1: Fakten Parkplätze 1 und 2

Parkplatz 1 & 2	Zeit	Preis
Mo – Fr	08:00-17:00	
Sa	08:00-13:00	
30 Minuten		Gratis
1 Stunde		1,00€
2 Stunden		2,00€
3 Stunden (max. Dauer)		3,00€

Quelle: eigene Darstellung.

- Der Parkplätze der Hauptplatzpassage ist im Privateigentum der Besitzer der Hauptplatzpassage. Deshalb wird er auch eigens verwaltet. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Zeiten und Preise.

Tabelle 2: Fakten Parkplatz 3

Parkplatz 3	Zeit	Preis
Mo – Fr	07:00-12:00 14:00-19:00	
Sa	07:00-12:00	
10 Minuten		Gratis
1. Stunde		0,50€
2 Stunden		1,50€
3 Stunden (max. Dauer)		2,50€

Quelle: eigene Darstellung.

- Der Parkplatz in der Urbangasse wird auch von einem gänzlichen privaten Betreiber bewirtschaftet. Vor der Eröffnung des Panoramaparks hielt sich der Andrang in Grenzen. Jetzt fungiert dieser Parkplatz als Ausweichfläche für den möglicherweise überlasteten Parkplatz des Fachmarktzentrums. Übersicht über die Preise gibt Tabelle 3.

Tabelle 3: Fakten Parkplatz 4

Parkplatz 4	Zeit	Preis
Mo – Fr	08:00-12:00	
	14:00-18:00	
Sa	08:00-12:00	
1 Stunde		0,50€
2 Stunden		1,00€
3 Stunden (max. Dauer)		1,50€

Quelle: eigene Darstellung.

- Der Parkplatz beim „Panoramapark“ wird den Kunden 90 Minuten gratis zur Verfügung gestellt.

Tabelle 4: Fakten Parkplatz 5

Parkplatz 5	Zeit	Preis
90 Minuten (max. Dauer)		Gratis

Quelle: eigene Darstellung.

Die Vereinheitlichung der Zeiten und Preise ist im Sinne einer kooperativen Innenstadtentwicklung ein weiterer wichtiger Schritt zur Steigerung der Attraktivität der Innenstadt. Ein System kostenloser, flächendeckender und einheitlicher 90 minütigen Kurzparkzonen, hilft dabei die Kundenfreundlichkeit zu heben.

Auf den Parkplätzen gibt es bereits Orientierungspläne. Leider handelt es sich dabei um gewöhnliche Stadtkarten, welche nur in geringem Ausmaß als Orientierungshilfe dienen. Orientierungspläne wie in Abbildung 29 sind ein weitere Baustein im Sinne der City Identity.

Neben der Orientierungsfunktion soll diese Karte auch Information über die Geschäfte beinhalten.

Abbildung 31: neue Fußgängerzone Mo-Fr



Quelle eigene Darstellung (Kartengrundlage: <http://neunkirchen.map2web.eu/>).

Wie auf der Karte ersichtlich, wäre es möglich die Autos von der Fabriksgasse durch die Herrengasse in den Holzplatz fahren zu lassen, und somit auf die Ansprüche der Unternehmen und Kunden eingehen zu können.

Abbildung 32: neue Fußgängerzone Wochenende & Veranstaltungen



Quelle: eigene Darstellung (Kartengrundlage: <http://neunkirchen.map2web.eu/>).

An Wochenenden wird die Fußgängerzone großzügig ausgeweitet. Sie wird dann vom Einkaufszentrum bis zum Hauptplatz reichen. Durch diese Maßnahme entsteht bei Veranstaltungen oder Einkaufssamstagen ein wunderbares Einkaufszentrum in historischem Ambiente.

7. ZUSAMMENFASSUNG

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Systemtheorie und Erkenntnisse des systemischen Managements zu wenig Anwendung in der Stadt- und Regionalplanung finden. Im Unternehmensmanagement fanden die systemtheoretischen Erkenntnisse durch Ulrich bereits Anwendung.

Stadtmanagement hat sehr breit gestreute Anwendungsfelder. Die Ansätze erkennen oft die Erkenntnisse der Systemtheorie an, leider fehlt eine konsequente Übertragung dieser Ansätze. Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurde das systemische Unternehmensmanagement auf die Innenstadtentwicklung in Neunkirchen umgelegt. Der Aufbau dieser Organisation folgt den Lehren von Ulrich.

Zur inhaltlichen Ausrichtung der Arbeit dieser Organisation wurde auch Stellung bezogen. Im Rahmen der Landesaktion Dorf- und Stadterneuerung Neunkirchen wurde ein breit angelegter Beteiligungsprozess der Bürger und Unternehmer angeregt. Die Erkenntnisse über die Stärken und Schwächen der Innenstadt Neunkirchen finden im Rahmen des systemischen Citymanagement Anwendung.

Die Erkenntnis dieser Diplomarbeit ist, dass systemisches Management in der Stadt- und Regionalplanung konsequent angewendet werden sollte. Vor allem für innerstädtische Handelsgebiete, welche zunehmend mit der Abwanderung der Handelsbetriebe zu kämpfen haben, kann dieser Ansatz ein Weg aus dieser Situation sein. Am Beispiel der Stadtgemeinde Neunkirchen kann erkannt werden, welche die zentralen Punkte bei der Etablierung eines systemischen Innenstadtentwicklungsprozess sind.

Zentraler Punkt ist die Gestaltung dieser Organisation. Die Fähigkeit zur Selbstregulierung und Lenkung muss durch die Definition einer Identität gewährleistet werden.

7.1. ZENTRALE FRAGENBEANTWORTUNG

Welche Konsequenzen sollte die Raumplanung aus der Theorie des systemischen Managements ziehen?

Die wichtigste Erkenntnis ist auf jeden Fall, dass die Gestaltung der Organisation ein wichtiger Teil der Arbeit der Gemeinde ist. Speziell die Raumplanung muss anerkennen, dass die Vorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen nicht gegeben ist, und darauf reagiert werden muss.

Welche Prinzipien des systemischen Unternehmensmanagements können für die Weiterentwicklung von Stadtmanagement herangezogen werden?

Für die Weiterentwicklung von Stadtmanagement ist die Gestaltung der Organisationen ein wichtiger Punkt. Weiter ist die Formulierung von Zielen und deren Überprüfung durch ein funktionierendes Monitoringsystem ein weiterer Bestandteil des systemischen Management, welcher in der Stadt- und Regionalplanung Anwendung finden sollte.

Wie muss ein Citymanagement in der Stadtgemeinde Neunkirchen aufgebaut sein, um erfolgreich zu sein?

Wichtig beim Aufbau eines Citymanagement in der Stadtgemeinde Neunkirchen ist die kooperative Kultur innerhalb dieser Organisation. Ein Mitwirken aller relevanten Akteure ist ebenfalls wichtig. Vom Mitwirken kann ausgegangen werden, da es sich um eine „Win-Win“ Situation für alle Beteiligten handelt.

7.2. HYPOTHESENBEANTWORTUNG

Die Stadt als solches ist als System zu definieren

Die Stadt ist als System zu definieren, weil es zahlreiche verschiedene Systemelemente gibt, welche zueinander in Beziehung stehen. Weiter gibt es eine schier unendliche Systemumwelt, welche auch enormen Einfluss auf die zukünftigen Zustände des Systems haben.

Erkenntnisse der Systemtheorie helfen dabei, Stadt besser zu verstehen

Wenn Stadt, wie in der ersten Hypothese festgestellt, ein System ist, ist es unabdingbar sich mit der Systemtheorie und deren Erkenntnisse zu beschäftigen. Die Wirkungszusammenhänge der Elemente zu verstehen ist ein wichtiger Punkt um das System Stadt zu verstehen und zu entwickeln.

Implementierung von Methoden aus dem systemischen Management können dabei helfen Raumplanung an die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen anzupassen

Die Erstellung diverser raumordnungspolitischer Pläne wird derzeit eingesetzt um die Stadt zu gestalten. Der immense Baulandüberhang und diverse Anlassplanung sprechen aber gegen das derzeitige System. Raumplanung muss sich den aktuellen Herausforderungen stellen und nimmt daher immer mehr eine Managementfunktion in der Stadt ein. Dabei ist es von Vorteil sich mit systemischem Management zu beschäftigen und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen.

Die Einrichtung eines systemischen Citymanagement in Neunkirchen ist unabdingbar, um eine gelungene Koexistenz zwischen der gewachsenen Innenstadt und dem Fachmarkt-Einkaufszentrum herzustellen.

Aufgrund der Kleinheit von Neunkirchen ist es zweckmäßig die Innenstadtentwicklung zentral durch ein systemisches Citymanagement zu gestalten. Der hohe Kommunikationsgrad garantiert die Handlungsfähigkeit und Zielorientiertheit dieser Organisation. Eine Konkurrenzsituation bezüglich der Einzelhandelsstandorte würde zu einer weiteren Verschärfung der Situation führen.

LITERATURVERZEICHNIS

Abdullah, Rayan / Cziwerny, Roger (2007): Corporate Design. 2., vollkommen überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Mainz: Verlag Hermann Schmidt.

Bertalanffy, Ludwig von (1968): General System Theory. New York: Braziller.

Birkigt, Klaus / Stadler, Marinus (2002): Corporate Identity. In: Birkigt, Klaus / Stadler, Marinus / Funck, Hans J. (2002) (Hrsg.): Corporate Identity: Grundlagen Funktionen, Fallbeispiele. 11., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Verlag Moderne Industrie.

Bonny, Hanns Werner (2007): Gewerbeflächenmanagement – Strategien für eine nachhaltige Stadtentwicklung? In: Sinning, Heidi (2007) (Hrsg.): Stadtmanagement Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region). 2.Auflage. Dortmund: Verlag Dorothea Rohn.

Capra, Fritjof (1996): Lebensnetz – Ein neues Verständnis der lebendigen Welt. Bern, München, Wien: Scherz Verlag.

Danielzyk, Rainer (2007): Städte im regionalen Kontext – Strategien und Organisationsformen für Stadtregionen. In: Sinning, Heidi (2007) (Hrsg.): Stadtmanagement Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region). 2.Auflage. Dortmund: Verlag Dorothea Rohn.

D’Auguiar, M. (2007): Corporate Architecture: Bürobauten wandeln sich vom Zweckbau zum Aushängeschild der Marke – Architektur verkörpert Markenidentität. In: VDI, Heft 39/2007

Dieckmann, Johann (2006): Schlüsselbegriffe der Systemtheorie. München: Wilhelm Fink Verlag.

Dunkl, Martin (2005): Corporate Design Praxis: Das Handbuch der visuellen Identität von Unternehmen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wien: LexisNexis Verlag.

Fenkart, Peter / Widmer, Hansruedi (1987): CI: corporate identity. Leitbild – Erscheinungsbild – Kommunikation. Zürich; Wiesbaden: Orell Füssli Verlag.

Fischapark Betriebsgesellschaft m.b.H. (2011): Zahlen und Fakten, <http://www.fischapark.at/de/service/zahlen-fakten/>, eingesehen am 21.10.2011

Franke, Thomas / Grimm, Gaby (2007): Quartiermanagement als Instrument einer integrativen Stadtteilentwicklung – konzeptionelle Grundlagen und Praxiserfahrungen. In: Sinning, Heidi (2007) (Hrsg.): Stadtmanagement Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region). 2.Auflage. Dortmund: Verlag Dorothea Rohn.

Friedrich Ebert Stiftung (1997): Wirtschaftlicher Strukturwandel, Globalisierung und Stadtentwicklung: eine Tagung der Friedrich-Ebert-Stiftung am 19. Juni 1996 in Frankfurt am Main. Bonn: Forschungsinstitut der Friedrich Ebert Stiftung.

Gerken, Gerd (1991): Kultur ... aus Stein gebaut. Zur Methodologie der Identity-Architektur. In: Luedecke, Günther A. (1992) (Hrsg.): Mehr Produktivität durch gute Räume. Manager entdecken die Wirkung der Architektur. Düsseldorf; Wien; New York: ECON Verlag GmbH.

Grabow, Busso / Hollbach-Grömig, Beate (2007): Stadtmarketing und Citymanagement – Typologie und Etablierung in deutschen Städten und Gemeinden. In: Sinning, Heidi (2007) (Hrsg.): Stadtmanagement Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region). 2.Auflage. Dortmund: Verlag Dorothea Rohn.

Grün, Klaus Jürgen (2004): Wissen: Corporate Identity. Eine philosophische Lektion über Begriffe und Identitäten. In: absatzwirtschaft, Heft 01/2004.S

Haumer, Hans (1991): Management zwischen Ordnung und Chaos. In: Eschenbach Rolf (1991) (Hrsg.): Chaos-Management . Neuorientierung der Unternehmensführung?. Wien: Service Fachverlag

Heinrich, Dieter (1991): Corporate Identity. Zum inneren Wandel des Identitätskonzepts. In: Luedecke, Günther A. (1992) (Hrsg.): Mehr Produktivität durch gute Räume. Manager entdecken die Wirkung der Architektur. Düsseldorf; Wien; New York: ECON Verlag GmbH.

Januscke, Oskar (2008): Kooperative Quartiers- und Innenstadtentwicklung durch Selbstverpflichtung und Freiwilligkeit – das Beispiel Lienz. In: Pechlaner, Harald / Zehrer Anita (2008) (Hrsg.): Business Improvment Districts (BID), Grundlagen – Konzepte – Perspektiven. Wien: LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H.

Kinnebrock, Werner (1999): Bedeutende Theorien des 20. Jahrhunderts : ein Vorstoß zu den Grenzen von Berechenbarkeit und Erkenntnis. München, Wien: Oldenbourg.

Luedecke, Günther A. (1991): Auf dem Weg zur Cultured Company. Ein Ausblick. In: Luedecke, Günther A. (1992) (Hrsg.): Mehr Produktivität durch gute Räume. Manager entdecken die Wirkung der Architektur. Düsseldorf; Wien; New York: ECON Verlag GmbH.

Luhmann, Niklas (1968): Zweckbegriff und Systemrationalität. Tübingen: Mohr.

Malik, Fredmund (2000): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. 2., überarbeitete Auflage. Bern; Stuttgart; Wien: Verlag Paul Haupt.

Messedat, Jons (2005): Corporate Architecture. Entwicklung, Konzepte, Strategien. Ludwigsburg: avedition GmbH.

Müller, Guido (2007): Mobilitätsmanagement – Handlungsgansätze für eine stadtverträgliche Gestaltung von Mobilität. In: Sinning, Heidi (2007) (Hrsg.): Stadtmanagement Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region). 2.Auflage. Dortmund: Verlag Dorothea Rohn.

Neunkirchner Ideen e.V. (2010): Verein, <http://www.neunkirchner-ideen.at/verein.html>, eingesehen am 21.11.2011

Peters, Michael (1994): Design als Dienstleistung. Messe und Media: Zwei Beispiele aus Frankfurt. In: Wolf, Brigitte (1993) (Hrsg.): Design-Management in der Industrie. Gießen: Anabas-Verlag Günter Kämpf KG.

Schalcher, Hans-Rudolf (2007): SystemEngineering Vorlesungsunterlagen. 1. Semester HS 2007 ETH Zürich Departement Bau, Umwelt und Geomatik.

Schröder, Carolin / Sinning Heidi (2007): Urban Management im internationalen Kontext. In: Sinning, Heidi (2007) (Hrsg.): Stadtmanagement Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region). 2.Auflage. Dortmund: Verlag Dorothea Rohn.

Sinning, Heidi (2007): Stadtmanagement – konzeptionelle Einordnung, Handlungsebenen und Handlungsfelder. In: Sinning, Heidi (2007) (Hrsg.): Stadtmanagement Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region). 2.Auflage. Dortmund: Verlag Dorothea Rohn.

Sinning Heidi (2007) (Hrsg.): Stadtmanagement Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region). 2.Auflage. Dortmund: Verlag Dorothea Rohn.

Stadtgemeinde Neunkirchen (2011): Willkommen bei der Stadterneuerung (STERN) Neunkirchen!, <http://www.neunkirchen.gv.at/stadterneuerung>, eingesehen am 24.11.2011

Ulrich, Hans (2001): Systemorientiertes Management: das Werk von Hans Ulrich / hrsg. Von der Stiftung zur Förderung der Systemorientierten Managementlehre St.Gallen, Schweiz. – Studienausgabe – Bern; Stuttgart; Wien: Verlag Paul Haupt.

Unger, Fritz / Fuchs, Wolfgang (2007): Management der Marketing-Kommunikation. 4., aktualisierte und verbesserte Auflage. Berlin; Heidelberg; New York: Springer-Verlag.

Wilms, Falko E.P. (2001): Systemorientiertes Management. München: Verlag Franz Vahlen.

Wurm, F. (2002): Leuchtzeichen für den Aufstieg. In: HORIZONT, Heft 10/2002

Zintzmeyer, Jörg / Binder, Reinhard (2002): Von der Kraft der Symbole: Markenführung durch visuelle Gestaltung. In: Brauer, Gernot (2002) (Hrsg.): Architektur als Markenkommunikation: dynaform und cube = Architecture as brand communication. Basel; Berlin; Boston: Birkhäuser.

RECHTSQUELLEN

NÖ Gemeindeordnung 1973

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Denkgerüst.....	3
Abbildung 2: Figur-Hintergrund-Verschiebung von Objekten zu Zusammenhängen	6
Abbildung 4: Positive und negative Kausalverbindungen	8
Abbildung 3: Zirkuläre Kausalität der Rückkopplungsschleife	8
Abbildung 5: Systemtheorie, Kybernetik und Managementlehre	11
Abbildung 6: Managementfunktion und Führungsebene.....	14
Abbildung 7: Handlungsfelder Mobilitätsmanagement.....	20
Abbildung 8: Umfassendes Stadtmarketing - Ein Puzzle.....	22
Abbildung 9: Quartiermanagement - Aufgaben und Organisation.....	24
Abbildung 10: Gestaltung einer Organisation	29
Abbildung 11: Lenkungs Aufgabe einer Organisation	29
Abbildung 12: Systemorientierte Darstellung des Entscheidungsprozess.....	31
Abbildung 13: SMART.....	31
Abbildung 14: Lage Neunkirchen	44
Abbildung 15: Stadtkarte Neunkirchen.....	45
Abbildung 16: Neunkirchner Logo.....	47
Abbildung 17: Akteure der Stadtentwicklung in Neunkirchen.....	48
Abbildung 18: Citymanagement Neunkirchen	50
Abbildung 19: Lenkungssystem City Management Neunkirchen	51
Abbildung 20: Entwicklungsprozess City Management	52
Abbildung 21: Systemabgrenzung.....	54
Abbildung 22: Vierteilung.....	55
Abbildung 23: Namensgebung der vier Quartiere	55
Abbildung 24: Übersicht Citymanagement Neunkirchen.....	57
Abbildung 25: Veranstaltungsplan	64
Abbildung 26: Logo Neunkirchen	65

Abbildung 27: Beispiel der einheitlichen Gestaltung von Einkaufsstraßen (Getreidegasse Salzburg) ..	66
Abbildung 28: Verkehrsschild an den Stadteinfahrten	67
Abbildung 29: Einkaufskarte Neunkirchen	70
Abbildung 30: derzeitiges System der Fußgängerzone	70
Abbildung 31: neue Fußgängerzone Mo-Fr.....	71
Abbildung 32: neue Fußgängerzone Wochenende & Veranstaltungen.....	71

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Fakten Parkplätze 1 und 2	68
Tabelle 2: Fakten Parkplatz 3	68
Tabelle 3: Fakten Parkplatz 4	69
Tabelle 4: Fakten Parkplatz 5	69