

# Positionspapier für ganzheitliches Stadtmarketing

## Gerhard Feltl

Das derzeit wahrgenommene Wien-Image erscheint vielschichtig und noch zu wenig ausdifferenziert: So sind etwa für den internationalen Tourismus andere Aspekte wesentlich als für potentielle Investoren, und wiederum andere für die Positionierung Wiens in regionalpolitischer Hinsicht. Die systematische Sichtung der unterschiedlichen Zielgruppen in quantitativer und qualitativer Hinsicht, die Bestimmung ihrer Größe und die Bewertung ihrer Affinität sind jedoch wichtige Voraussetzungen für eine valide Positionierung.

### 1. Die Ausgangssituation.

In der „Außensicht“ dominieren die bekannten Wien-Klischees (Opern- und Operettenstadt, Walzerseligkeit und Johann Strauß, Heurigensentimentalität und Sängerknaben, beeindruckende Museen und das Neujahrskonzert). Diese Klischees sind erfolgreiche Elemente des tradierten „archetypischen“ Wien-Images - und sollen in den Aktivitäten von Tourismusmarketing zur Generierung von Incoming-Business in guter Kooperation von Öffentlicher Hand, Wirtschaft sowie öffentlichen und privaten Kulturinstitutionen konsequent weitergeführt werden. Die Sanierung und Erweiterung des „Mozarthaus Vienna“ ist ein gutes Beispiel für ein erfolgreiches PPP-Modell: Public-Private-Partnership ist heute zur Grundvoraussetzung für mittel- und langfristigen Erfolg und für das Funktionieren von Stadtmarketing insgesamt geworden.

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich Wien zur modern verwalteten Metropole mit hoher Lebensqualität, teilweise vorbildlicher Infrastruktur und anerkannten sozialen Standards entwickelt. Die gezielte Förderung innovativer Technologien und der Creative Industries (wie „ZIT“ oder „departure“) sowie ein zeitgemäßes Kultur- und Freizeitangebot (mit Musicals, Donauinselfest, Silvesterpfad, Summer in the City oder Life Ball) wird gleichfalls forciert.

Politisch wiederum hat sich Wien nach eigenem Selbstverständnis und als Folge der Neutralität Österreichs jahrzehntelang als „Mittler zwischen Ost und West“ positioniert. Die UNO-City und das Austria-Center-Vienna (ACV) sind sichtbare Belege für den angestrebten Status als international anerkannte Konferenzstadt. Doch so sinnvoll dieses Konzept vor allem in den Sechziger- und Siebziger-Jahren war - der Fall des Kommunismus, der Wegfall des Eisernen Vorhangs und die allgemeine geopolitische Entwicklung haben das politische Positionierungskonzept als „Brückenkopf Europas“ weitgehend obsolet gemacht.

Wenn es eine allgemein anerkannte und mit Statistiken untermauerte Stärke Wiens gibt, dann ist es die Lebensqualität: Die aktuelle Studie einer britischen Forschungsgruppe (mit der in 127 Städten die Lebensbedingungen hinsichtlich Verfügbarkeit von Waren und Dienstleistungen, persönlicher Risiken und einer effizienten Infrastruktur untersucht wurden) reiht Wien nach Genf und Zürich an die dritte Stelle. Allerdings wird diese Lebensqualität mit vergleichsweise hohen Lebenshaltungskosten erkaufte - so zählt Wien nach entsprechenden Statistiken auch zu den zehn teuersten Städten in Europa.

## 2. Chancen und Herausforderungen in den Zielmärkten.

In politischer und wirtschaftlicher Hinsicht erscheint die Stärkung der Position Wiens im Rahmen der CENTROPE-Region als vorrangiges Ziel. Dies bedeutet eine noch intensivere Zusammenarbeit mit den relevanten Städten in dieser 6-Millionen-Region, den raschen Ausbau und die signifikante Verbesserung der Güter- und Verkehrswege, verbesserte Kooperationen im Bildungs- und Ausbildungsbereich sowie in der universitären Qualitätssicherung. Dazu zählen auch wettbewerbsfähige Angebote, um Wien als Besucherdestination und Firmenstandort für die angrenzenden Bundesländer ebenso wie für die Nachbarregionen und für die wirtschaftlich erstarkten Staaten in Zentral- und Osteuropa sowie in Asien noch attraktiver zu machen.

Die Studie „Der Wirtschaftsstandort Österreichs im Jahr 2015“ von Roland Berger, *Berger Strategy Consultants* prognostiziert, dass sich die Wettbewerbsfähigkeit Österreichs gegenüber Zentral- und Osteuropa in den kommenden Jahren verringern wird. Daher muss es in wirtschaftlicher Hinsicht vor allem darum gehen, die bereits in Wien angesiedelten Konzerne hier zu halten bzw. deren Kompetenzausweitung zu unterstützen und dauerhaft an Wien zu binden. Das bedeutet freilich auch, die Entbürokratisierung und die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren zu forcieren; Unternehmen attraktive finanztechnische und steuerliche Angebote zu machen; Industrieabwanderungen und den überproportional hohen Verlust von Arbeitsplätzen durch ein entsprechendes Dienstleistungsangebot zu kompensieren; Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen (wie die neue WU, die geplante „Elite-Universität“ oder den „Bio-Cluster“) und deren Spin-offs und Firmengründungen entsprechend zu fördern.

Andererseits sind heimische Unternehmen zu motivieren, international noch offensiver in Auslandsmärkten zu agieren - OMV, Die Erste, Die Wiener Städtische sind exzellente Beispiele für eine solche Unternehmensstrategie. Und auch die Wien-Holding kann hier wertvolle Schrittmacherdienste leisten. (Die Beteiligung der HVB bzw. der Unicredito an der BA-CA verdeutlicht die Bedeutung der geografischen Situierung von Konzernzentralen).

Die Wiener Kontaktbüros wiederum könnten mit ähnlichen Einrichtungen wie den bestehenden Netzwerken von KulturKontakt Austria, der Wirtschaftskammer Österreich, der AUA oder der Österreich-Werbung in den jeweiligen MOE/SOE-Ländern kooperieren und Synergien nutzen.

### 3. City Glamour und City Marketing.

Der Begriff „City Glamour“ beschreibt die Anziehungskraft und Attraktivität von Städten und Metropolen für ihre Bewohner, Besucher, Zuwanderer und Investoren. Um dieses Thema fachübergreifend zu analysieren, wurde von der Londoner School of Economics und der Alfred-Herrhausen-Gesellschaft in Berlin die Tagungsreihe „Urban Age“ ([www.urban-age.net](http://www.urban-age.net)) initiiert: Arbeitsmarkt, Verkehrsnetze, Wohnbau, soziale Schichtungen und Ethnien, Migration und Integration sowie öffentlicher und privater Raum sind zentrale Themen dieser Untersuchungen.

Das Problem der „modernen“ Stadt, so schreibt der Stadtsoziologe Richard Sennett, besteht darin, „wie man die unpersönliche Umgebung zum Sprechen bringen kann, wie man ihr ihre Neutralität nimmt, deren Ursprünge an die Überzeugung geknüpft sind, dass die Außenwelt der Dinge nicht die eigentliche wirkliche Welt ist“.

Sennett verwendet in diesem Kontext den Begriff „civility“ und meint damit Toleranz und Weltoffenheit sowie die Fähigkeit, kulturelle und soziale Unterschiede zu einem vitalen, vielfältigen Stadtleben zu vereinen. Damit ist in allgemeiner Form auch die Aufgabe von Stadtmarketing umschrieben, nämlich: Aus dem, was man in der Welt sieht, etwas zu machen.

### 4. Stadtentwicklung und Standortmarketing.

Für das gegenständliche Positionspapier erscheinen neben der erklärten Tourismus-Ausrichtung zwei Themenbereiche besonders signifikant - nämlich Stadtentwicklung und Standortmarketing.

Stadtentwicklung als interdisziplinäre Aufgabenstellung mit dem Ziel, für Betriebsansiedlungen geeignete Standorte zu sichern und baureif zu machen, die verkehrstechnische Vernetzung und Infrastruktur zu optimieren und bereit zu stellen, und neben wirtschaftlichen Gütern und Dienstleistungen auch deren Auswirkungen (wie Emissionen und Entsorgung) auf die Lebensqualität der Bewohner zu beachten. Die Bereitstellung und Vermarktung von Grundstücken zählt ebenso dazu wie gezieltes Flächenrecycling, Projektentwicklung und professionelle Beratung, die Betreuung der Unternehmen beim Kontakt mit der Kommunalverwaltung sowie die generelle Verbesserung der Standortbedingungen.

Die zentralen Bewertungsdaten (wie Nächtigungszahlen, Kongress- und Besucherstatistik, Mediencoverage, Investment und Wertschöpfung, Steuerleistung etc.) haben natürlich ihre Bedeutung. Wesentlich (und von wachsender Bedeutung) erscheinen jedoch auch die „weichen“ Standortfaktoren - wie das Wien-Image bei wichtigen Zielgruppen und Ansprechpartnern, die subjektive Zufriedenheit der Wien-Besucher, Image und Qualität des Kulturangebots sowie die „Wohlfühlkomponente“.

Eine kurze Internetrecherche zeigt, dass derzeit allein im Nachbarland Deutschland mehr als 80 Prozent der Städte „Stadtmarketing“ betreiben. Die Formulierung eines „Alleinstellungsanspruches“ für Wien ist - wenn die Aufgabenstellung ernsthaft gemeint ist - eine komplexe Aufgabenstellung und im Rahmen eines kurzen Buchbeitrages seriös nicht zu leisten. Nachstehend wird dennoch kurz ausgeführt, wie der Kontext aussehen könnte, in dessen Rahmen Wien (wiederum) eine „unique selling proposition“ beanspruchen könnte.

##### 5. Elemente einer „stadtaußenpolitischen“ Vision.

In dem Visions-Papier für die längerfristige Zukunftspositionierung Wiens wären neben den zentralen Stärken im Sinne einer SWOT-Analyse natürlich auch festgestellte Defizite, Schwächen, Chancen sowie Risiken anzusprechen.

Vielleicht ist es jedoch zielführender, nicht von einer „Vision“, sondern von „Zielvorstellungen“ zu sprechen. Diese Zielvorstellungen wären freilich als erster Schritt zu diskutieren und festzulegen, um eine Übereinstimmung zwischen den kurzfristigen Maßnahmen und den mittel- und längerfristigen Zielsetzungen zu erreichen. Dabei ist zunächst zu fragen, welche Veränderungen im politischen, wirtschaftlichen, demografischen, technologischen und sozio-kulturellen Umfeld mittelfristig auf Wien zukommen werden - insbesondere im Hinblick auf die Entwicklungspfade der mittel- und osteuropäischen Länder bei fortschreitender EU-Erweiterung.

Diese Veränderungsprozesse sind durch Stadtmarketing und Stadtentwicklung nicht zu beeinflussen - und müssen daher bei der Formulierung einer stadtaußenpolitischen Programmatik als deren Rahmenbedingungen Berücksichtigung finden.

Die politische Entwicklung Europas hat Wien von einer Randlage ins Zentrum des Kontinents gerückt - und damit, paradoxerweise, gleichzeitig an Bedeutung verlieren lassen. Realistisch gesehen lässt sich Wien heute nicht mit europäischen Metropolen wie London, Paris oder Berlin vergleichen. Wien steht jedoch in Konkurrenz mit zentraleuropäischen „Mittelstädten“ wie Prag und Budapest, Mailand oder München. Das Konzept eines historisch-literarisch gedachten „Mitteleuropas“ mit Wien als Zentrum erweist sich vor diesem Hintergrund lediglich als nostalgischer Traum, ohne konkrete Bedeutung.

Wie bereits ausgeführt, steht einer neuen, rasch wirksamen Vermarktungsstrategie auch die Tatsache entgegen, dass die alten und über einen langen Zeitraum „gelernten“ Tourismusklišees nach wie vor funktionieren - und wohl auch in Zukunft funktionieren werden. Daher war auch die in manchen Maßnahmen erkennbare Bemühung um Aufbau eines „modernen“ Wien-Images (noch) nicht im angestrebten Ausmaß erfolgreich.

Wien will sich, so Bürgermeister Dr. Michael Häupl in seiner jüngsten Regierungserklärung, in den kommenden Jahren als Standort für High/Tech, Forschung und Wissenschaft ebenso wie als Zentrum für moderne Architektur, Grafik und Design, Mode und zeitgenössische Musik, Multimedia und Audiovision sowie für Bildende Kunst und Literatur positionieren.

Zur Erreichung dieser ambitionierten Zielsetzung erscheint es sinnvoll, auf den bewährten Kulturtraditionen aufzubauen. Was man heute die „Wiener Moderne“ nennt, war vor allem eine Mobilisierung der Kreativität und schöpferischen Kräfte als Reaktion auf die politischen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen: Loos, Wagner, Mahler, Schönberg, Kraus, Musil, Wittgenstein, Mach und der Wiener Kreis (um nur einige zu nennen) setzten dem politischen Zerfall der Habsburgermonarchie und dem Werteverfall ihrer Zeit neue Ideen entgegen. Diese kreative und ästhetische Faszination hat Wien weltweit jenen Ruf und Rang eingebracht, von dessen Reichtum Wien noch heute zehrt. Dabei soll nicht übersehen werden, dass diese Kreativität nicht zuletzt auf dem schöpferischen Potential von Intellektuellen und Künstlern beruht, die in Wien Zuflucht und Arbeitsmöglichkeit gefunden haben.

Allerdings wurden in den vergangenen Jahren verschiedene Chancen wie die Durchführung der gemeinsamen Weltausstellung in Wien & Budapest, die Errichtung des „European Design Institute“ oder eines „Edutainment Centers“ (nach dem Vorbild des publikumsattraktiven Exploratoriums in San Francisco oder des neu eröffneten Phaeno in Wolfsburg) nicht ausreichend genutzt, um zusätzliche Impulse zur Stimulierung des kreativen Potentials wirkungsvoll umzusetzen.

Damit entsteht die Gefahr, dass Wien - wenn nicht bewusst und gezielt gegengesteuert wird - in seiner Attraktivität für das kreativ-künstlerische Potential an Bedeutung verliert oder seine Position zumindest nicht verbessern kann. Denn die Reichhaltigkeit des Kulturangebotes kann bei ernsthafter Analyse nicht darüber hinwegtäuschen, dass Städte wie Hamburg oder Köln (Multimedia), Düsseldorf oder Karlsruhe (Moderne Kunst und Documenta), Barcelona oder Basel, Mailand (Creative Art und Mode) oder Venedig für junge und aufstrebende Künstler als Arbeits- und Präsentationsraum überaus attraktiv sind, wobei diese Städte sehr bewußt und konsequent in diese Aktivitäten investieren. So hat etwa die Stadt Venedig (von der Einwohnerzahl her nicht einmal Wiener Bezirksgröße) zwei international ausstrahlende Biennale-Festivals und den jährlichen Karneval als internationale Touristenattraktion.

Ein - mittelfristig wirksames - stadtaußenpolitisches Konzept könnte die „Wiener Moderne“ in ihrer Gesamtheit thematisieren. Anknüpfungspunkte gibt es zahlreiche, wie den 150. Geburtstag von Sigmund Freud und den 100. Todestag Ludwig Boltzmann (beides 2006), den 100. Todestag von Gustav Mahler (2011) oder den 100. Todestag von Ernst Mach (2016).

Daneben sind freilich traditionellere Angebote nicht zu vernachlässigen. Daten hierzu sind unschwer zu recherchieren - wie der 60. Todestag von Franz Lehar (2008), der zum Auftakt für ein „Wiener Operettenfestival“ genutzt werden könnte. Die „Wiener Festwochen“ könnten - nachdem sie sich eine (auch international kommunizierbare) klare Positionierung sowie ein unverwechselbares Programmprofil verpasst haben - zum Fixpunkt im Wiener Kultursommer werden. Das „Haus der Musik“ wiederum könnte sich nach entsprechender inhaltlicher und organisatorischer Korrektur als erfolgreiches „Haus der Wiener Musik“ profilieren. Und die „Viennale“ könnte ihren erfolgreichen Weg als beachtetes Film-Festival weitergehen.

2006 findet in Deutschland die Fußball-WM statt. Und 2008 wird in Österreich und der Schweiz die Fußball-EM (immerhin der drittgrößte wiederkehrende Sportevent der Welt) ausgerichtet. Ausgehend von den USA werden allerorts neue Stadien und Veranstaltungszentren errichtet - mit optimaler Ausrichtung auf Besucherbedürfnisse, Komfort und Sicherheit sowie umfassende Zusatzservices, die den Besuch zum attraktiven Gesamterlebnis machen. Angesichts dieser Entwicklung stellt sich die Frage, wie Wien auf diese Herausforderung reagiert. Der Ausbau von Prater und Messegelände hat durch die Übertragung des Messebetriebs an Reed eine neue Dynamik erfahren; die verkehrsmäßige Erschließung dieses Gebietes durch die Verlängerung der U-2 ist ein wichtiger Schritt. Die Zukunft der Sportstätten im Prater ist derzeit freilich ungelöst. Für die Wiener Stadthalle (in deren Erweiterung und Repositionierung in den vergangenen Jahren rund 79 Millionen Euro investiert wurden) bedeutet dies, dass auch die Standortfrage Vogelweidplatz vor dem Hintergrund der gesamten Veranstaltungssituation in Wien beantwortet werden muss.

Unsere Multi-Optionsgesellschaft bietet stets viele Alternativen, und überall in unserer Gesellschaft geht der Trend in Richtung Ausdifferenzierung. Entscheidend sind daher Positionierung und Imagepflege - wobei sich das touristische Image immer weniger von den anderen Images trennen lässt. Daraus resultiert die Notwendigkeit einer integrierten Standort-Promotion, als Teil und Instrument der gesamten Regional- und Kulturpolitik.

Die „Wiener Moderne“ stärker in die Marketingstrategie für Wien einzubeziehen, brächte zwei Vorteile: Mittelfristig könnten in der Wien-Promotion derzeit nicht wirksame Aspekte genutzt werden. Es wäre ein Ansatz zur (behutsamen) Modernisierung der traditionellen Wien-Klischees, und gleichzeitig die Möglichkeit, das Erscheinungsbild des modernen Wien mit kultureller Bedeutung aufzuladen.

Die Stadt Wien hat bisher erfolgreich versucht, Dachmarken zu kreieren: „Wien ist anders“ hat starke Wirkung erzielt - ein Marken-Goodwill, auf den besonders im Bereich Touristik nicht verzichtet werden sollte. Für den Behördenbereich hat sich der Markenbegriff „StAdt-Wien“ etabliert. Das Mozartjahr 2006 verwendet ebenfalls eine eigene Wortmarke („WienMozart 2006“). Berücksichtigt man die internationale Dimension, so wäre es nur konsequent, eine bereichsübergreifende Dachmarke zu entwickeln, welche die derzeit unterschiedlichen Komponenten von Standortmarketing und Tourismusmarketing zu einem einheitlichen Auftritt integriert. Damit könnte tatsächlich jene *unique selling proposition* entstehen, die Wien im internationalen Städtewettbewerb den angestrebten Alleinstellungsanspruch verschafft.

\* Prof. Dr. Gerhard Feltl ist Geschäftsführer der Wiener Stadthallen-Gruppe, Vorstandsvorsitzender von KulturKontakt Austria sowie Mitglied des Kuratoriums des Österreichischen Musikrates.