

Dankesrede anlässlich der Überreichung der Paulus Plakette

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert

Stadtentwicklung und Stadtmarketing

Münster im Spannungsfeld zwischen Tradition und Fortschritt

**08. September 2006, 18:00 Uhr
Münster, Stadthaus I**

[Es gilt das gesprochene Wort]

I.

Sehr geehrter Herr Oberbürgermeister Dr. Tillmann, sehr geehrte Damen und Herren des Rates der Stadt Münster, liebe Mitglieder des Beirates Münster Marketing, liebe Freunde und Weggefährten, sehr geehrte Damen und Herren,

es ist heute für mich ein großer Tag, ein Tag, der die Zukunftsgespräche für unsere Stadt mit meiner persönlichen Ehrung verbindet. Die Tatsache, dass mich die Stadt Münster aus Ihren Händen, Herr Oberbürgermeister Dr. Tillmann, mit der Paulus-Plakette auszeichnet, erfüllt mich mit Freude und Dankbarkeit. Ich danke Ihnen und dem Rat der Stadt für die hohe Anerkennung, die Sie mir mit dieser Ehrung zuteil werden lassen. Ich bin mir bewusst, dass die Paulus-Medaille die höchste Auszeichnung ist, welche die Stadt außer der Ehrenbürgerschaft verleiht. Ich bin mir ebenso bewusst, dass ich als erster Wirtschaftswissenschaftler diese Ehrung entgegen nehmen darf. Ich möchte diese Ehrung aber auch stellvertretend für die Vielzahl von Münsteranern, die sich für unsere Stadt engagiert und ehrenamtlich verdient gemacht haben, entgegen nehmen.

In Ihrer Laudatio, lieber Herr Dr. Tillmann, heben Sie hervor, dass ich mit meinen wissenschaftlichen Initiativen und Leistungen auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung zur Entwicklung und Profilierung der Stadt Münster beigetragen und mich als Botschafter und Berater für das Stadtmarketing engagiert habe. Es war dies mit der Gründung des ersten Instituts für Marketing an unserer Universität im Jahre 1969 in der Tat ein langer Weg, der mich im konsequenten Dialog mit der Wirtschaftspraxis auch und insbesondere den Anliegen der Stadtentwicklung von Münster näher brachte. Es waren für mich nicht nur die Herausforderungen, als Marketingwissenschaftler neue Wege zu gehen, sondern auch ein echtes persönliches Anliegen, das einem inneren Bedürfnis auf Zuwendung und Zuneigung zu dieser Stadt entspricht.

Münster setzt als Wissenschaftsstadt auf Zukunft und kann dies mit Geschichte und Tradition verbinden. Ich möchte deshalb mit dem Blick des Wissenschaftlers einige Anmerkungen zum Spannungsfeld zwischen Tradition und Fortschritt aus der Perspektive und den Erfahrungen mit der Stadtentwicklung und dem Stadtmarketing machen. Doch lassen Sie mich zuvor kurz einiges zu meiner persönlichen Geschichte, zu meinen Begegnungen mit und Erfahrungen in Münster als Stadt des Wissens und der Lebensart sagen.

II.

Als Bayer lag Münster für mich weit hoch im Norden und war eine geschichtsträchtige Stadt, deren Silhouette ich erstmals auf großer Abfahrt nur vom Zug aus kurz wahrnahm. Als ich 12 Jahre später in den unruhigen 68er Jahren von München auf einen Lehrstuhl für Betriebswirtschaft an die Universität Münster berufen wurde, verabschiedete mich mein damaliger Chef mit den Worten: „München und Münster haben nur die ersten drei Buchstaben gemeinsam, Sie finden dort eine andere Welt: Provinzhauptstadt mit preußischer Tradition und strengen akademischen Sitten, katholische Stadt mit konservativem Bürgertum, in der es häufig regnet.“

Und was habe ich damals vorgefunden? Eine attraktive, überschaubare und wohl geordnete Stadt, in der die Universität eine moderne, mitbestimmte Verfassung einführte, Professoren keine Talare mehr trugen und eine aufgeschlossene Fakultät, die einem jungen Nachwuchswissenschaftler den Vertrauensvorschuss für die Gründung des ersten Marketinginstituts in Deutschland gab. Ich fühlte mich in dieser Stadt mit den vielen jungen Menschen, den zahlreichen Kneipen, historischen Gebäuden und niveaufullen Geschäften schnell wohl, vermisste allerdings bei zahlreichen unerwarteten Sonnentagen die Straßencafés mit lebensfrohen Bürgern.

Es hieß also Vorurteile korrigieren, die Arbeitsatmosphäre und Freiräume an der Hochschule nutzen und sich mit der Lebensart der Stadt für einen überschaubaren Zeitraum zwischen 3 und 5 Jahren zu arrangieren. Was ich damals nicht vorhersehen konnte war, dass Münster – trotz zahlreicher Lockrufe anderer Hochschulen und Städte – zur unzertrennlichen Wahlheimat werden würde. Ausschlaggebend hierfür war einmal die kooperative Fakultätskultur mit dem zukunftsweisenden Lehr- und Forschungsbetrieb (man spielt gern auf vorderen Plätzen in der 1. Liga) und die inzwischen lieb gewonnene Lebensart mit der in jeder Hinsicht gedeihlichen Atmosphäre Münsters. Aus dem gebürtigen Rheinländer und im Allgäu aufgewachsenen Bayer ist also ein überzeugter Münsteraner geworden.

III.

Vor diesem persönlichen Erfahrungshintergrund stellte sich mit dem Auf- und Ausbau des Instituts für Marketing auch die Frage, was diese Disziplin für die Entwicklung und Profilierung der Heimatstadt leisten kann. Dies umso mehr, als sich in den USA meine Fachdisziplin längst mit der Frage beschäftigte, wie man erfolgreiches Marketing aus dem Konsumgüterbereich (Waschmittel, Automobile) auch auf den öffentlichen und Non-Profit-Bereich übertragen und einsetzen kann.

So entwickelte sich angesichts des wachsenden Standortwettbewerbs bereits in den 70er Jahren das so genannte Regionen- und Städtemarketing, verstanden als Ausrichtung stadtpolitischer Aktivitäten und Maßnahmen auf die Bedürfnisse von Zielgruppen zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen bei der Gewinnung von Touristen, der Ansiedlung von Wirtschaftsbetrieben und Sicherung der Bürgerzufriedenheit.

In diese Zeit fallen auch die ersten Projektarbeiten meines Instituts zur Einstellung der Studierenden und Münsteraner Bevölkerung zur Universität, zum Stadttheater, dem Stadtmuseum und dem Zoo. Später folgte die Moderation der Ideenschmiede, eine Gruppe aktiver junger Bürger, die sich für die Zukunft Münsters als Dienstleistungs-Stadt engagierte und gemeinsam mit der zuständigen Stadtpolitik 1989 das Symposium „Stadt-

visionen“ initiierte. Was folgte ist bekannt: Der Start der lokalen Agenda 21, zahlreiche Workshops zum Stadtmarketing, die unter aktiver Bürgerbeteiligung Anfang des Jahres 2002 im integrierten Stadtentwicklung- und Stadtmarketingprozess mündete und in konsequenter Weiterentwicklung des Dialoges mit der Politik und den Bürgern dieser Stadt zum heutigen 1. Münsteraner Zukunftsgespräch führte.

Es ist dies in der Tat eine lange, bisweilen auch beschwerliche Wegstrecke gewesen, in der ich – unabhängig von politischen und bürgerschaftlichen Strömungen – diesen Prozess als moderierender Wissenschaftler begleiten durfte. Es stellen sich mir heute vor allem drei Fragen:

1. Wo steht Münster heute im Konzert des deutschen Städtemarketing?
2. Was hat der integrierte Marketing- und Stadtentwicklungsprozess gebracht?
3. Welche zentralen Herausforderungen und Aufgaben hat die Stadt für eine erfolgreiche Profilierung als europäische Wissenschaftsstadt zu bewältigen?

IV.

Es besteht kein Zweifel, dass das Städtemarketing im deutschsprachigen Bereich in der Wissenschaft zwar zögerlich, in der Praxis jedoch rasche Verbreitung gefunden hat. Eine aktuelle, vergleichende Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik bestätigt diese Entwicklung, zeigt jedoch ein viel schillerndes Bild vom Marketingverständnis und heterogenen Ausgestaltungsformen des Städtemarketing. Im Wesentlichen können folgende drei Versionen unterschieden werden:

1. Eine nicht unerhebliche Zahl der Städte will mit Marketing „die Stadt bekannt machen und verkaufen“. Dementsprechend stehen der Einsatz ausgewählter Marketinginstrumente, insbesondere die Werbung, Promotions und das Sponsoring zur Steigerung des Bekanntheits-

grades und Verbesserung des Images im Mittelpunkt. Aktionsbezogene Maßnahmen und Events beherrschen die Szene.

2. Andere wiederum verstehen Stadtmarketing als mehr oder weniger gleichberechtigte Funktion. Man hat einen Marketingverantwortlichen, eine neue Planstelle für einen City-Manager oder gar eine Marketing GmbH. Das Aufgabenspektrum umfasst auch Fragen der strategischen Positionierung und reicht über kommunikative Maßnahmen hinaus. Etwa ein Drittel deutscher Städte hat sich in diese Richtung entwickelt.
3. Dem eigentlichen Marketingverständnis als Leitidee und umfassende marktorientierte Führungsphilosophie hat sich nur jede fünfte Stadt verschrieben. Diese Städte verfügen nicht nur über eine Marketingabteilung oder GmbH, sondern verstehen und praktizieren Stadtmarketing als Querschnittsfunktion, d. h. Bündelung der strategischen und operativen Maßnahmen auf die Bedürfnisse ausgewählter Zielgruppen. Durch eine bessere Gestaltung des Kunden- bzw. Bürgernutzens sollen Wettbewerbsvorteile (KKV) geschaffen werden. Besonders erfreulich ist, dass vom Institut für Urbanistik die Stadt Münster in dieser Kategorie mit ihrem integrierten Stadtmarketing Prozess (ISM) als hervorstechendes Best Practice-Beispiel genannt wird.

V.

Damit komme ich zu meiner zweiten Frage: Was hat der integrierte Stadtentwicklungsprozess gebracht? Welche Erfolge wurden damit erzielt? Es ist nahe liegend, zunächst auf zahlreiche Aktionen und Maßnahmen zu verweisen, die seit Beginn des Jahrtausends die Szene der Stadt belebt haben. Als Highlight sind hier zum einen die Auszeichnung durch den Liv-Com Award im Jahr 2004 als lebenswerteste Stadt der Welt zu nennen sowie die durchaus erfolgreichen Bewerbungen der Stadt Münster als Kulturhauptstadt und Wissenschaftsstadt mit dem beispiellosen Bürgerenga-

gement auf dem Prinzipalmarkt. Als weiteres sind auch die Gründung der Wirtschaftsförderung und der Start des Stadtteilmarketing als erfolgreiche Schritte zu werten.

Doch eine solche Betrachtung bleibt an der Oberfläche, denn der Beitrag des Marketing zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Stadt muss sich an den erzielten psychographischen Größen – Bekanntheitsgrad, Image, Zufriedenheit – und an den ökonomisch erzielten Effekten – wie dem Return on Investment – messen lassen. Wie die Marketingeffekte insgesamt so ist auch der wirtschaftliche Rol für einen Standort als Ganzes nur schwer nachweisbar. Dies umso mehr, weil man Städtemarketing als längerfristige Investition, als Einsatz von Ressourcen zur Akquisition und Bindung von Zielgruppen versteht.

Ein Blick in die vorliegenden aktuellen Befragungen lässt jedoch über die erfreuliche Medienresonanz und wachsendes Sponsorenengagement hinaus folgende positive Tendenzen erkennen:

- Die Zufriedenheit der Bürger mit der Stadt Münster ist leicht gestiegen; die Zufriedenheit bei der Wissenschaft und den Kaufleuten bewegt sich auf hohem Niveau.
- Das Selbst-Image der Bürger ist im Bereich traditioneller Werte relativ stabil; Veränderungen im Bekanntheitsgrad und des Fremdimages werden derzeit analysiert.
- Im Bereich Touristik sind ein positiver Trend in den Besucherzahlen (knapp 10 %) und eine leicht gestiegene Zahl der Übernachtungen feststellbar.
- Auch die Wirtschaftsförderung vermeldet Erfolge (2005: 347 neu geschaffene Arbeitsplätze; 10 realisierte Neuansiedlungen), wenngleich Münster – trotz eines insgesamt guten Rankings (Platz 8) – bei den relevanten Struktur- und Wirtschaftsdaten Einbußen zu verzeichnen hat. Hervorzuheben ist hier insbesondere der hohe Schuldenberg je Einwohner.

Es liegt mir fern als Vorsitzender des Beirats Münster Marketing die Ergebnisse des ISM-Prozesses zu beschönigen oder gar meine Rolle als wissenschaftlicher Moderator zu rechtfertigen. Der ISM-Prozess wird im Hinblick auf seine Qualität im nächsten Monat einer externen Evaluation unterworfen. An dieser Stelle möchte ich zur Qualitätsbeurteilung des Prozesses auf 10 Kriterien eingehen, deren Erfüllung Professor Armin Töpfer als Voraussetzung für ein erfolgreiches Stadtmarketing nennt. Im Einzelnen sind dies:

1. Stadtmarketing ist mehr als nur Werbung
2. Professionelle Planung, Durchführung und Kontrolle
3. Analyse der Ist-Situation
4. Strategische Positionierung mit Alleinstellungsmerkmalen
5. Stadtmarketing als Ausdruck einer City Identity (innen und außen)
6. Stadtmarketing muss früh den Bürgern nahe gebracht werden
7. Stadtmarketing muss alle wichtigen (auch Ziel-)Gruppen berücksichtigen
8. Bürgerorientiertes Verhalten der Verwaltung
9. City-Management als Bestandteil eines umfassenden Stadtmarketing Konzeptes
10. Stadtmarketing kann nicht allein vom Rathaus gemacht werden, sondern ist ein organischer Prozess der Stadtentwicklung

Nicht nur die Insider der Stadtpolitik und Stadtverwaltung werden mir zustimmen, dass diese Erfolgsvoraussetzungen für den ISM-Prozess weitestgehend erfüllt, ja bisweilen auch übererfüllt wurden. Es bleiben aber auch einige wichtige, offene und dringlich zu lösende Zukunftsaufgaben.

So wird niemand bezweifeln, dass der Prozess unter Einbeziehung aller wichtigen Gruppen, frühzeitiger und umfassender Bürgerbeteiligung professionell geplant und organisatorisch in geeigneter Form verankert worden ist. Zusätzlich wurde die Bürgerschaft auch über regelmäßig stattfindende Umfragen repräsentativ einbezogen. Auch ist das Zusammenspiel mit der Stadtentwicklung beispielgebend, wenngleich der Marketingbegriff

bei Bürgern und in der Verwaltung immer noch auf Vorbehalte stößt. Was die Herausarbeitung der Ist-Situation betrifft, so wurde mit zahlreichen Stärken- und Schwächen-, Chancen- und Risikoanalysen fast zu viel des Guten getan. Dabei haben sich Prognosen und Szenarien in der Gruppendiskussion mit Bürgern als schwierig erwiesen, weil es sich dabei bekanntlich um die Zukunft handelt und Zielfestlegungen ja letztlich auch Sache des Führungsverantwortlichen und der Stadtpolitiker sind. Die Integration der Bürger in diese Prozesse stärkt zweifellos deren Identifikation mit den geplanten Vorhaben. Ein zu breiter basisdemokratischer Bürgerdialog birgt aber die Gefahr in sich, dass zwar viele gute Ideen eingebracht, ebenso viele zerredet werden und dass am Ende eines langen Prozesses relativ wenige davon umgesetzt werden.

Nachdem Münster spät mit dem Stadtmarketing begonnen hat, hätte ich mir bei der oft beschworenen Devise „Der Weg ist das Ziel“ etwas mehr Beschleunigung und etwas stärkere Konzentration auf die Weiterentwicklung und Umsetzung von Kernkompetenzen gewünscht. Damit komme ich zu den Herausforderungen der Zukunftsaufgaben der Stadtentwicklung und des Stadtmarketing in Münster.

VI.

Wie zahlreiche europäische Wissenschaftsstädte steht auch Münster mit dem Führungsanspruch im regionalen Raum vor zahlreichen Herausforderungen.

Es sind dies einmal die bekannten, sich überlagernden Megatrends

- demographischer Wandel
- Übergang zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft
- Intensivierung des internationalen und globalen Wettbewerbs
- veränderte Rolle des staatlichen bzw. öffentlichen Sektors

und zum anderen spezifische Standortbedingungen, insbesondere

- regionaler Wettbewerb mit den Ruhrmetropolen.

Ich kann mich hier mit diesen Herausforderungen für Münster nicht im Einzelnen auseinandersetzen. Für die Sicherung und den Ausbau von Wettbewerbsvorteilen erscheinen mir für die Strategieentwicklung dieser Stadt jedoch folgende Annahmen besonders wichtig:

1. Wenngleich Münster sich angesichts des sich im demographischen Wandel abzeichnenden Alterungsprozesses der Bevölkerung in einer relativ günstigen Position befindet (Bertelsmann-Studie 2050: aufstrebendes Demographiecluster), so wäre Optimismus fehl am Platze. Die Altersstruktur der Stadt wird wesentlich von den Studierenden, dem – wie Oberbürgermeister Tillmann treffend bemerkt hat – „geliehenen Jungbrunnen“ und der Zuwanderung bestimmt. Hinzu kommt, dass wir mit Städten wie München, Freiburg, Aachen, Hamburg, Stuttgart oder Düsseldorf im gleichen Cluster stehen, von deren wirtschaftlicher Dynamik wir im internationalen Wettbewerb lernen können.
2. Münster hat zwar als Dienstleistungsstadt mit hohem Wissenspotenzial als Wissenschaftsstandort Wachstumschancen, diese lassen sich aber nur mit einer gesunden Wirtschaftsentwicklung auch und insbesondere im verarbeitenden Gewerbe langfristig erfolgreich realisieren.
3. Der im Zuge der Globalisierung sich weiter abzeichnende Wettbewerbsdruck um finanzielle, personelle und sachliche Ressourcen macht auch vor traditionsreichen Wissenschaftsstädten wie Münster nicht halt. Die Sicherung von Vorteilen in diesem Standortwettbewerb erfordert mehr Offenheit und Abbau von Zutrittsbarrieren (ausländische Studierende, Migranten).

4. Die sich abzeichnenden Engpässe im Finanzhaushalt Münsters müssen zur Sicherung der sozialen Balance durch ein stärkeres bürgerschaftliches Engagement ausgeglichen werden.
5. Der Wettbewerb mit den wirtschaftlich potenten Metropolregionen des Ruhrgebiets bedingt eine stärkere Vernetzung Münsters mit seiner Region und die Entwicklung neuer regionenübergreifender Kooperationsformen.

Was bedeutet dies für die strategische Positionierung der Stadt Münster? Zunächst einmal nicht – wie kürzlich gefordert wurde –, dass man mit der „Breite an die Spitze“ kommt. Im Zuge des Haushaltskonsolidierungsprozesses zwingt dies zur Konzentration auf Kernkompetenzen in dem durch städtepolitischen Konsens im Leitbild Münsters festgelegten Orientierungsrahmen: Wissenschaft und Lebensart. Es erfordert unter Konzentration auf angestammte Stärken die Festlegung von Prioritäten und die Umsetzung solcher Kompetenzfelder in einem Stufenplan. Freilich lässt sich dies nur erreichen, wenn damit auch eine Stärkung der vornehmlich mittelständischen Wirtschaftskraft und im Zuge des Wandels sozial ausgewogene bzw. verträgliche Lösungen gefunden werden.

In diesem Sinne sollte eine auf die Zukunftsfähigkeit abzielende strategische Stadtentwicklung im gemeinsamen Dialog mit der Verwaltung und den relevanten Anspruchsgruppen den Handlungsrahmen für ein leistungsfähiges Marketing der Stadt Münster abstecken. Dabei erachte ich die Lösung und Weiterführung folgender Aufgaben als besonders wichtig:

1. Sicherung und Weiterentwicklung der leitbildkonformen Positionierung von Münster
2. Profilierung von Münster als Marke
3. Kontinuierliche Umsetzungs- und Erfolgsnachweise Stadtentwicklungs- und Stadtmarketingprozesses
4. Vernetzung und insbesondere Institutionalisierung der Zusammenarbeit

Lassen Sie mich auf diese Zukunftsaufgaben kurz eingehen.

Die Sicherung und Weiterentwicklung einer leitbildkonformen Positionierung ist im Spannungsfeld zwischen Tradition und Fortschritt eine permanente und zur Sicherung der Alleinstellung – im Vergleich zum Produkt- oder Firmenmarketing – sehr viel schwierigere Aufgabe. Mit den zentralen Merkmalen unseres Leitbildes „Wissenschaft und Lebensart“ ist Münster nicht nur eine klare Abgrenzung von vielen mit Allgemeinplätzen werbenden Städten gelungen, sondern auch zu zahlreichen Wissenschaftsstädten. Die heutigen Zukunftsgespräche machten aber deutlich, dass wir im Standortwettbewerb neben Wissen und Wohlfühlen im engen Zusammenspiel zwischen Wissenschaft und Bürgern auf **Wandel, Wachstum und erfolgreiches Wirtschaften** setzen müssen (3 große „W’s“). Als Beispiele sei hier auf Freiburg, Dresden und Aachen verwiesen. Das bedeutet – wie in den Arbeitsgruppen des Beirats Münster Marketing herausgearbeitet wurde –, dass die Stadt bei der Gestaltung künftiger Handlungsfelder innovativer, internationaler und interaktiver werden muss (3 große „I’s“). Dies ist bei Wahrung der Identität leichter gesagt als getan und nur in einem längerfristigen Prozess der Schärfung des Profils zu erreichen.

Damit ist die zweite Aufgabe, die Profilierung der **Stadt als Marke** angesprochen. Seit geraumer Zeit wird der aus dem kommerziellen Bereich (Produkte, Unternehmen) stammende Gedanke der Markenführung auf den Non-Profit-Bereich und hierbei auf Städte, Regionen und Nationen (Made in Germany) übertragen. Ziel ist es, in Verbindung mit einem Zeichen oder Symbol in den Köpfen der Zielgruppen einer Stadt ein klares Vorstellungsbild fest zu verankern. Es ist nachgewiesen, dass im Städtebereich starke Marken auf Menschen Faszination ausüben (New York, Paris), dass sie emotional aktivieren, damit Verhaltenswirkungen auslösen und Bindung bzw. Verbundenheit bewirken. So gesehen stehen Marken für gleich bleibende oder verbesserte Qualität und reduzieren so bei den Zielgruppen den Suchaufwand und das Risiko. Sie fungieren bei den Nachfragern als Orientierungs- und Vertrauensanker und stärken damit die Identität und sichern die Loyalität.

In diesem Sinne sollte Münster über die nationalen Grenzen hinaus die Markenbekanntheit steigern und durch eine identitätsorientierte Führung das Markenprofil schärfen und im Hinblick auf die erwähnten drei großen I's, d. h. innovativ, international und interaktiv weiter ausbauen. Identitätsorientierte Markenführung ist dabei wesentlich mehr als werbliche Imagepolitik. Es gilt, nicht nur die anvisierten Veränderungen im Fremdbild und Korrekturen im Selbstbild, sondern auch eine weitgehende Übereinstimmung dieser Vorstellungsbilder und Images zu erreichen.

Studien, die wir in diesem Zusammenhang mit meinem Institut durchgeführt haben, zeigen, dass wir mit der in vielen Dimensionen weitgehend übereinstimmenden Wahrnehmung von Wissenschaft und Lebensart über eine gute Ausgangsposition verfügen, aber in der Gestaltung des Leistungsprofils und dessen Bekanntmachung ebenso wie in der Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Bürger unserer Stadt im Sinne einer zukunftsweisenden und weltoffenen Stadtkultur noch einiges zu tun bleibt. Ein authentisches und glaubwürdiges Markenprofil unserer Stadt wird eben nicht nur und in erster Linie durch aufmerksamkeitsstarke Werbung, sondern vor allem auch durch Leistungen und durch eine entsprechend gelebte Stadtkultur geprägt.

Dies macht nochmals deutlich, dass die Umsetzung und der Erfolgsnachweis des Städtemarketing weit schwieriger als bei Seife, Zigaretten und Automobilen sind. Die Umsetzung der strategischen und operativen Maßnahmen muss nicht nur entlang des im politischen Willensbildungsprozess festgelegten Handlungskorridors konsequent, koordiniert und wirksam erfolgen. Damit spreche ich die dritte Herausforderung des Städtemarketing an.

Auch Münster Marketing muss die Investitionen durch überzeugende Leistungsnachweise rechtfertigen. Dazu bedarf es eines systematischen **Marketing-Controlling**, das Aufschluss über die Effizienz der vielgestaltigen Maßnahmen in den Bereichen Touristik, Wirtschaft, Wissenschaft und

Bürgerschaft gibt. Diese Notwendigkeit wurde erkannt und führte zur Entwicklung maßgeschneiderter Monitoring-Systeme.

Weitaus schwieriger ist die letzte Aufgabe, die **Vernetzung** der internen und externen Akteure der Stadtentwicklung. Es kann dies – wie meine Ausführungen deutlich gemacht haben – nicht nur und alleinige Aufgabe von Münster Marketing sein. Münster Marketing kann für die notwendige Intensivierung der Zusammenarbeit der Akteure in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik in der Stadtentwicklung nur die Rolle als Katalysator und integerer Moderator übernehmen. Zur besseren Ausschöpfung der in unserer Stadt reichlich vorhandenen Potenziale bedarf es – wie das unsere Wettbewerbsstädte erfolgreich praktizieren – einer stärkeren Institutionalisierung der Zusammenarbeit und einer damit verbundenen inneren Verpflichtung der Akteure.

VII.

Damit werden auch die Grenzen des Stadtmarketing sichtbar. Es muss sich in den größeren Zusammenhang der Stadtpolitik und Stadtentwicklung einordnen und den sich verändernden Rahmenbedingungen im härter werdenden Standortwettbewerb anpassen. In den Diskussionen um **New Public Management** ist von neuen Paradigmen und Konzepten der Stadtentwicklung die Rede, die ein erfolgreiches Stadtmarketing aufgreifen und praktizieren müssen. Dies ist in Münster der Fall, und das heutige Zukunftsgespräch zeigt, dass die Stadt im Dialog mit den Bürgern auf dem richtigen Weg ist. Die Sicherung der Zukunftsfähigkeit unserer Stadt wird vor allem dann gelingen, wenn

- Konsens in Stadtpolitik und Stadtverwaltung über die anzustrebenden Ziele besteht,
- eine Konzentration auf die angestammten Kompetenzen und deren Weiterentwicklung erfolgt,
- ein innovatives Klima und Offenheit für Kooperationen besteht,

- die auf die Zielmärkte gerichteten Maßnahmen koordiniert und in ihren Wirkungen kontrolliert werden sowie
- die notwendige Kontinuität beachtet und bei den verantwortlichen Entscheidungsträgern ein Commitment besteht.

Es ist offenkundig, dass unter den veränderten finanziellen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen zur Sicherung einer **ausgewogenen Balance** zwischen wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Belangen Eigenverantwortung und bürgerschaftliches Engagement besonders gefragt sind. Auch hier ist Münster auf dem richtigen Weg. Ich selbst habe im ISM-Prozess und im Beirat Münster Marketing erfahren, mit wie viel Herzblut, guten Ideen und innerer Verpflichtung sich die Beteiligten für die Zukunft unserer Stadt engagiert haben. Hierfür und für die stets kooperative Zusammenarbeit möchte ich mich an dieser Stelle ebenso wie bei den für die Umsetzung dieses Prozesses Verantwortlichen, Frau Spinnen und Herrn Dr. Hauff, herzlich bedanken.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, es war mir das Glück beschieden, in meinem Leben, besonders jetzt im Alter, verschiedene Ehrungen und Auszeichnungen entgegennehmen zu dürfen. Bei meiner ersten Begegnung mit Münster hätte ich mir nicht träumen lassen, dass ich diese Stadt so sehr ins Herz schließen würde. Heute macht diese Tatsache jedoch die mir verliehene Paulus-Plakette zur wertvollsten aller Auszeichnungen.

Lassen Sie mich mit einem Zitat des in diesen Tagen Deutschland besuchenden Papstes Benedikt XVI. schließen. Er hat als in dieser Stadt lebender und wirkender Theologie-Professor gesagt: „Eine schöne, ja geradezu vornehme Stadt. Hier korrespondiert große Vergangenheit mit dynamischer Gegenwart. Beeindruckend.“ Ich wünsche, dass diese Dynamik erhalten bleibt und sich zum Wohle für die Zukunft der Stadt weiter verstärkt.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!