

**Vorlage Nr. 19/227-L/S**  
**für die Sitzung der Deputation für Wirtschaft, Arbeit und Häfen**  
**am 26.10.2016**

**City- und Stadtteilmarketing und –management in Bremen**  
**-Evaluierung 2016-**

**A. Problem**

In ihrer Sitzung am 02.12.2015 haben die Deputationen für Wirtschaft, Arbeit und Häfen beschlossen, dass die externe Bewertung der Wirksamkeit und Effizienz der Initiativen Ende 2016 den Deputationen für Wirtschaft, Arbeit und Häfen vorgelegt werden soll (Vorlage 19/071-L/S).

Auch der Rechnungsprüfungsausschuss (Land) hat im Rahmen seiner Befassung mit dem Jahresbericht 2014 (Land) des Rechnungshofes (Drucksache 18/1388) in seiner Sitzung am 14.11.2014 das Wirtschaftsressort gebeten, der staatlichen Deputation für Wirtschaft, Arbeit und Häfen im Rahmen der kommenden Haushaltsberatungen über die Entwicklung der Fördermaßnahmen der City- und Stadtteilmarketing- und –managementinitiativen auf der Grundlage der erneuten Evaluation zu berichten.

Des Weiteren hatte der Rechnungsprüfungsausschuss folgenden Beschluss gefasst:

„Der Rechnungsprüfungsausschuss nimmt die Ausführungen des Rechnungshofs zur Kenntnis. Er erwartet, dass das Wirtschaftsressort bei Fortführung der Förderungen das öffentliche Interesse an den City- und Stadtteilmarketings und -managements der einzelnen Stadtteile detailliert begründet und eine erneute Evaluierung der Wirksamkeit und Effizienz der geförderten Maßnahmen unter Beiziehung der Ortsbeiräte, Akteurinnen und Akteure sowie nicht interessensgebundener externer Expertinnen und Experten.“

Aufgrund der Haushaltssperre in 2015 war die geforderte externe Begutachtung der Innenstadt- und Stadtteilinitiativen zu den Haushaltsberatungen jedoch nicht möglich.

Der Haushalts- und Finanzausschuss hatte darauf hin in seiner Sitzung am 10.12.2015 den Beschluss der Deputation für Wirtschaft, Arbeit und Häfen vom 02.12.2015 präzisiert und darum gebeten, die Evaluierung bis zum 30.09.2016 vorzulegen.

## **B. Lösung**

### **1.) Auftrag und Bearbeitung**

Unmittelbar nach Beschlussfassung über den Haushalt 2016/2017 hat das Wirtschaftsressort Angebote eingeholt für eine Evaluierung der Innenstadt- und Stadtteilinitiativen. Das Institut für Geographie an der Universität Bremen unter der Leitung von Professor Dr. Ivo Mossig ist ausgewählt und mit der Erstellung einer „Evaluierung der Wirksamkeit und Effizienz der geförderten Maßnahmen der City- und Stadtteilmarketing- und managementinitiativen in Bremen 2012-2015“ beauftragt worden.

Das Institut hat am 13. September 2016 einen ersten Entwurf des Ergebnisses vorgelegt. Dieser Entwurf ist sowohl mit den Initiativen als auch mit dem Wirtschaftsressort erörtert worden. Der endgültige Bericht ist am 30.09.2016 eingereicht worden und liegt der Vorlage als Anlage bei.

### **2.) Ergebnisse**

Im Jahre 2012 ist bereits referatsintern eine Evaluierung auf Grundlage der Arbeitshilfe der Senatorin für Finanzen erarbeitet worden, wobei ein 60-köpfiges Expertengremium mit Akteuren aus den Stadtteilen, der Verwaltung und der Wissenschaft miteinbezogen wurde.

Die Evaluierungsfragen bezogen sich auf die Netzwerkarbeit in den Stadtteilen, die Leistungen zur Verbesserung von Identität und/oder Image sowie die Maßnahmen und Wirkungen zum Marketing. Alle Initiativen hatten hier (sehr) gute Ergebnisse und Wirkungen vorzuweisen.

Anknüpfend an die Evaluierung in 2012 ist es nunmehr Ziel, darzustellen, ob durch die öffentliche Förderung die Hauptziele

- Stärkung der Initiativen in der Bremer Innenstadt sowie in Vegesack zur Stärkung und dem Ausbau der ober- bzw. mittelzentralen Zentrenfunktion (Evaluierungsziel 1)
- Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort und Stärkung des inneren Zusammenhalts als die zentralen wirtschaftsstrukturpolitischen Ziele der Förderung des Stadtteilmarketings in den Stadtteilen (Evaluierungsziel 2)

erreicht werden.

Hierzu sollten die folgenden Fragestellungen geklärt werden:

- Dienen die Förderungen der Initiativen den beiden unterschiedlichen wirtschaftsstrukturpolitischen Ausrichtungen?

- Sind die in der 2012 getätigten Evaluierung formulierten Empfehlungen umgesetzt worden?
- Welche weiteren Empfehlungen zur Steigerung der Wirksamkeit und Effizienz der geförderten Maßnahmen sind zu geben?

Die Evaluation untersucht die Erreichung der oben genannten Hauptziele (Evaluierungsziele 1 und 2).

Zur Analyse sind vorliegende Dokumente (u.a. die jeweils den Deputationsvorlagen beiliegenden Steckbriefe<sup>1</sup>) und verfügbare Sekundärstatistiken (sozioökonomische Entwicklung) ausgewertet sowie Experteninterviews und eine Netzwerkanalyse (Projekt Netzwerk & Beziehungsnetzwerk) durchgeführt worden. Untersucht wurden Maßnahmen der Jahre 2012, 2013, 2014 und 2015.

Die wesentlichen Ergebnisse der Evaluierungsstudie des Instituts für Geographie an der Universität Bremen sind im Folgenden aufgeführt:

#### City Initiative Bremen Werbung e.V. (CI)

Die Maßnahmen werden als sehr zielführend bewertet, die Strukturen als sehr gut entwickelt, ihr Beitrag zur Stärkung und zum Ausbau der oberzentralen Zentrenfunktion wird überdurchschnittlich gut bewertet.

Die CI verfolgt ihre Maßnahmen intensiv. Ihre Tochter CS City Service GmbH trägt im Besonderen zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit bei. In ihrer Funktion als Aufgabenträger bei BIDs (Business Improvement Districts) trägt sie zur Verbesserung des inneren Zusammenhaltes bei.

Die CI ist strategisch gut aufgestellt. In Zukunft sollen Vertreter der Kultur- und Kreativwirtschaft, der Immobilienwirtschaft und von Hotellerie und Gastronomie im Vorstand stärker integriert werden, was die Autoren der Studie unterstützen. Gerade in einer stärkeren Vernetzung mit der Kultur- und Kreativwirtschaft sieht die Studie weiteres Potenzial und eine Chance, auch die zu organisierenden Events zu stärken.

Bezüglich der Eigenfinanzierungsquote wird der CI ein Niveau attestiert, was für nicht nennenswert steigerbar gehalten wird. Diese bewegt sich in den letzten Jahren bei ca. Mitte/Ende 40 %.

Die Handlungsempfehlung der Steigerung des Netzwerkes und der Mitgliederzahlen wird gut bis sehr gut erfüllt.

---

<sup>1</sup> Für das Jahr 2014 stehen keine Steckbriefe / Jahresberichte zur Verfügung.

### Vegesack Marketing e.V. (VM)

Die strategische Vision und die daraus abgeleiteten Maßnahmen tragen zur Erreichung des Zieles Stärkung und Ausbau der mittelzentralen Zentrenfunktion bei. Dies erfolgt zudem mit der Organisation zahlreicher Events, fast alle Maßnahmen weisen stets eine maritime Fokussierung auf.

Der Fokus auf Aufwertung, Bespielung und Frequenzsteigerung in der Vegesacker Innenstadt sollte dabei beibehalten und weiterhin einer Erfolgskontrolle unterzogen werden.

Die Zielsetzung der Stärkung des inneren Zusammenhaltes erfüllt VM gut, auch durch die Vorarbeit der Beauftragung einer Identitäts- und Imagestudie und dem aktiven Ausbau von branchenübergreifenden Kontakten. Eine Weiterführung wird empfohlen.

Die Tätigkeiten zur Profilschärfung und zur Differenzierung werden als ein guter Weg bezeichnet. Hier werden ausdrücklich die Veranstaltung „Vegesacker Winterspaß“ (kein „Weihnachtsmarkt“) und die Aktion „Ankerwerfen im Heimathafen“, die sich an die Bremer Bevölkerung richtet und ebenso maritim positioniert ist, genannt.

Zusätzliche Ressourcen wurden mobilisiert, so dass also insgesamt mehr Eigenmittel eingeworben werden konnten. Diese bewegen sich laut Gutachter auf einem „sehr hohen Niveau“.

Die Handlungsempfehlung der Steigerung des Netzwerkes und der Mitgliederzahlen wird gut bis sehr gut erfüllt.

### Gröpelingen Marketing e.V. und Kultur Vor Ort e.V.

Insgesamt haben die durchgeführten Maßnahmen sehr gut das Ziel unterstützt, die lokale Ökonomie zu stärken. Die Fokussierung auf die Themen Bildung, Kultur und Kreativität wird als „ganzheitlich“ und für den Stadtteil passend, gelobt.

Als überdurchschnittlich gut werden die Maßnahmen zur Stärkung des inneren Zusammenhaltes bewertet.

Beiden Vereinen wird eine ausgeprägte strategisch-konzeptionelle Stärke attestiert, die sich positiv profilbildend auf den Stadtteil auswirkt.

Die Empfehlung von höheren Eigenmitteln ist erreicht worden. Sie bewegen sich laut Gutachten auf einem „hohen Niveau“, konkret in der Regel zwischen ca. 30 und knapp 40 %.

Die Handlungsempfehlung der Steigerung des Netzwerkes wird gut bis sehr gut erfüllt.

### Neustadt Stadtteilmanagement (WIR-Neustadt-Bremen e.V.)

Nach Stagnation ist durch den Personalwechsel und die strategische Neuausrichtung das Ziel der Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort wieder mehr in den Blickpunkt gerückt. Der seit Anfang 2015 eingeschlagene Weg sollte fortgesetzt werden.

Auch das Ziel der Stärkung des inneren Zusammenhaltes ist ab 2015 verstärkt angegangen worden. Auch dieser Weg wird als gut und fortsetzungswert bewertet.

Bezüglich des Zieles Strategieformulierung und Profilschärfung wird die Maßnahmenstrategie ebenso gelobt.

Zusätzliche Ressourcen wurden mobilisiert, so dass also insgesamt mehr Eigenmittel eingeworben werden konnten. Die Eigenmittelquote bewegte sich in den letzten Jahren bei ca. um 30 %. Zwar sind für 2015 nach Verwendungsnachweisprüfung nur ca. 12.000 Euro Eigenmittel und damit deutlich weniger als in den vergangenen Jahren festgestellt worden, diese werden jedoch ergänzt um ca. 20.000 Euro an Rabatten, Sachspenden etc., also Eigenmittel meist nicht-monetärer Art, die in der Verwendungsnachweisrechnung nicht berücksichtigt werden. Nach Ansicht des Gutachters sollten die eingeworbenen Mittel, ob monetärer oder nicht-monetärer Art, noch genauer dargestellt werden.

Die Handlungsempfehlung der Steigerung des Netzwerkes und der Mitgliederzahlen wird gut bis sehr gut erfüllt.

### Stadtteilmarketing Hemelingen e.V.

Zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit wird die Weiterentwicklung der Hemelinger Gewerbeschau als wichtig betrachtet.

Der innere Zusammenhalt ist in dem langen, fünf Ortsteile umfassenden, Stadtteil sehr schwierig umzusetzen. Gegenüber 2012 werden hier jedoch große Fortschritte gesehen. Diesbezüglich sollten auch die einzelnen Werbegemeinschaften noch stärker unter dem Dach des Stadtteilmarketing verankert werden. Die Maßnahmen sind daher stets auf den Grad der Zielerreichung in Bezug auf das Ziel „Stärkung des inneren Zusammenhaltes“ zu überprüfen.

Strategisch sind ebenso die einzelnen, oft auf die fünf Ortsteile bezogenen, Maßnahmen zur Zukunftsvision „Fünf Teile sind das Ganze“ weiterzuentwickeln.

Die Empfehlung von höheren Eigenmitteln ist erreicht worden. Lag die Quote in den Jahren bis 2013 bei ca. 5 %, so ist diese mit Arbeitsbeginn der aktuellen Stelleninhaberin auf über 40 (2014) bzw. ca. 25 % (2015) gestiegen. Wie auch in der Neustadt werden die Zahlen um einen erheblichen Anteil nicht-monetärer Mittel ergänzt, auch eh-

renamtlich, und daher in der Verwendungsnachweisrechnung nicht erfasst. Der Gutachter beschreibt, dass der Handlungsempfehlung der Steigerung der Eigenmittel damit „gut nachgekommen“ ist.

Die Handlungsempfehlung der Steigerung des Netzwerkes und der Mitgliederzahlen ist mit außerordentlichem Erfolg umgesetzt worden, Netzwerkwirkungen können über noch zu integrierende Netzwerkbereiche verstärkt werden.

### Gesamtnetzwerk-Betrachtung

Im Gutachten werden die eigenen Netzwerke („Ego-Netzwerke“) der einzelnen Initiativen untersucht. Diese bestehen nicht nur aus zahlreichen Kontakten innerhalb ihres jeweiligen Wirkungsraumes, sondern die Initiativen sehen auch ihre Kollegen in den anderen Stadtteilen als Teil ihres Netzwerkes. Dieser gegenseitige Austausch dient auch der Optimierung der eigenen Netzwerke.

Externe Netzwerkkontakte gehören vielfach zu mehreren Initiativen gleichzeitig. Hier sind ibs. die Politik, die Medien oder die Fährgesellschaft „Hal Över“ zu nennen.

### Sozialökonomische Daten

Das Institut für Geographie hat auch einige sozialökonomische Daten betrachtet. Demnach haben sich diese in den Wirkungsräumen der untersuchten Initiativen überwiegend verbessert. Auch wenn sich die Arbeit der Initiativen nicht an diesen Zahlen bemessen lassen, da diese nur marginale Möglichkeiten der direkten Beeinflussung haben, zeigen die Tabellen zumindest einige Eckwerte einer überwiegend positiven Entwicklung vor Ort auf (siehe Evaluierungsbericht Seiten 7, 15, 23, 32 und 38).

So ist die Bevölkerung in allen untersuchten Quartieren zwischen 2012 und 2015 gestiegen, ebenso die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Wohnort. Die Arbeitslosenquote ist überall gesunken. Die Anzahl der Beherbergungsbetriebe konnte nur in den Stadtteilen Mitte und Hemelingen gesteigert werden. Die Anzahl der Gästebetten und der Gästeübernachtungen konnte gesteigert werden, ebenso die Anzahl der Gästeankünfte (Vege sack und Neustadt als Ausnahme hiervon)<sup>2</sup>.

### Fazit / Ausblick

Laut der Evaluierung haben sich alle untersuchten City- und Stadtteilmarketing- und –managementinitiativen positiv entwickelt und die Zielvorgaben und Handlungsempfehlungen umgesetzt, in den meisten Fällen sogar in einem guten oder sehr guten Maß.

---

<sup>2</sup> Für den Stadtteil Gröpelingen liegen keine Daten bezüglich Gästebetten, Gästeübernachtungen und Gästeankünfte vor.

Sie sind strategisch klarer aufgestellt im Vergleich zur Expertenbewertung im Jahr 2012.

Der Gutachter empfiehlt zur besseren Umsetzung mittel- bis langfristiger Ziele, gesicherte Förderzeiträume von mindestens drei Jahren – das mit einem Vorlauf von mindestens einem halben Jahr. Ansonsten sei es nicht gewährleistet, das überdurchschnittlich engagierte Personal dauerhaft zu halten. Dies bedeutet konkret verbindliche politische Beschlüsse mit einer Laufzeit von mindestens drei Jahren.

Er empfiehlt des Weiteren, dass durch die Initiativen bei Events mehr Daten zur Erfolgskontrolle gesammelt werden sollten. Dies könnte durch Befragungen oder Zählungen erfolgen. Einerseits dient dies dem Ziel der Evaluierung, andererseits könnte damit die Qualität der Veranstaltung verbessert werden, z.B. im Hinblick auf das Zielpublikum.

Die innerhalb der Stadt Bremen sehr guten vorhandenen Netzwerke sollten außerhalb Bremens intensiviert werden. Auch durch Mitgliedschaften in der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (BCSD) könnten weitere wichtige Impulse von außen aufgenommen und umgesetzt werden.

### **3.) Bewertung und weiteres Vorgehen**

Wie unter „A) Problem“ aufgeführt erwartet der Rechnungsprüfungsausschuss laut seines Beschlusses in der Sitzung am 14.11.2014, dass bei Fortführung der Förderungen das öffentliche Interesse an den City- und Stadtteilmarketings und -managements der einzelnen Stadtteile detailliert begründet und eine erneute Evaluierung der Wirksamkeit und Effizienz der geförderten Maßnahmen unter Beiziehung der Ortsbeiräte, Akteurinnen und Akteure sowie nicht interessensgebundener externer Expertinnen und Experten durchgeführt wird.

Der Gutachter bescheinigt den Initiativen, dass mit den Maßnahmen eine große Öffentlichkeit erreicht werde. Auch tragen die Initiativen einen großen Teil zur Attraktivität der beiden Innenstädte und der drei Stadtteilzentren bei und begründen insofern das öffentliche Interesse bezüglich der Steigerung der ober- bzw. mittelzentralen Funktion, der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort und der Stärkung des Zusammenhaltes.

Durch das Gutachten wird die sehr hohe Netzwerkfunktion der jeweiligen Initiative im Stadtteil bzw. der Innenstadt bestätigt. Es werden Maßnahmen organisiert, die insbesondere dem Einzelhandel und den in den Zentren ansässigen Dienstleistungsbetrieben und sonstigen sozialen und kulturellen Einrichtungen direkt

oder indirekt zugute kommen. Allen Initiativen wird eine gute bis sehr gute Wirksamkeit attestiert, das jeweils überdurchschnittliche Engagement der Initiativen-Manager wird hervorgehoben.

Die Effizienz ist zahlenmäßig nicht messbar, dennoch geben die Ausführungen in den Tabellen zu den Evaluierungsergebnissen Hinweise auf das gute Verhältnis von Mitteleinsatz und Mehrwert für die einzelnen Standorte. Allen Initiativen wird attestiert, dass sie einen Beitrag zur Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort beitragen.

Der Maßgabe der Evaluierung 2012, die Eigen- und generierten Drittmittel, aber auch in vielen Fällen ehrenamtliche Ressourcen zu erhöhen, ist durch alle Initiativen entsprochen worden.

Zur Fristwahrung werden die Evaluierung zusammen mit dieser Vorlage den betroffenen Stadtteilbeiräten Mitte, Vegesack, Gröpelingen, Neustadt und Hemelingen zur Kenntnis und Diskussion gegeben. In den Stadtteilen Neustadt und Hemelingen ist der Beirat über die dort vorhandenen Lenkungsgruppen Stadtteilmanagement detailliert in die Maßnahmen vor Ort eingebunden.

#### **4.) Förderung der Initiativen 2016 & 2017**

Im Jahr 2016 erfolgen für folgende Innenstadt- und Stadtteilinitiativen zusammengefasst Förderungen durch das Ressort SWAH:

- für die Bremer Innenstadt (CityInitiative) mit Mitteln in Höhe von € 400 T inklusive je € 50 T für die Projekte Zwischennutzung und Maritime Woche
- für das Mittelzentrum Vegesack (Vegesack Marketing) mit Mitteln in Höhe von € 225 T € inklusive € 21 T für touristisches Marketing und € 4 T für die Belebung der Stadtteilzentren Burglesum und Blumenthal
- für das Stadtteilzentrum Gröpelingen (Gröpelingen Marketing und Kultur Vor Ort) mit Mitteln in Höhe von je € 140 T (EFRE 2014-2020)
- für das Stadtteilzentrum Hemelingen (Stadtteilmarketing Hemelingen) mit Mitteln in Höhe von € 80 T und
- für das Stadtteilzentrum Neustadt (Neustadt Stadtteilmanagement) ebenso mit Mitteln in Höhe von € 80 T.

Der Anteil der öffentlichen Finanzierung ist durch Beschlüsse der Deputation für Wirtschaft, Arbeit und Häfen am 02.12.2015 und des Haushalts- und Finanzausschusses am 10.12.2015 bis Ende des Jahres 2017 abgesichert. Dabei wird im Jahr 2017 vom gleichen Mittelansatz ausgegangen wie 2016.

### **C. Finanzielle und personalwirtschaftliche Auswirkungen, Gender-Prüfung**

Für die Durchführung der in der Vorlage beschriebenen Maßnahmen für die Bremer Innenstadt, Bremen-Nord, Gröpelingen, Hemelingen und Neustadt haben die Deputation für Wirtschaft, Arbeit und Häfen am 02.12.2015 und der Haushalts- und Finanzausschuss am 10.12.2015 für die Jahre 2016 und 2017 jeweils Zuschüsse von € 1.015 T, insgesamt € 2.030 T, beschlossen.

Die für die Jahre 2016 und 2017 vorgesehenen Maßnahmen haben keine weiteren personalwirtschaftlichen Auswirkungen.

Die Gender-Aspekte wurden hinsichtlich der Aktivitäten der City- und Stadtteilinitiativen geprüft. Es liegen keine spezifischen Informationen vor, die auf eine Genderrelevanz hinsichtlich der Veranstaltungen und Marketingaktivitäten sowie der sonstigen Tätigkeit der Initiativen hinweisen.

Von den sechs Institutionen werden die Hälfte durch Geschäftsführerinnen (Kultur Vor Ort, Neustadt Stadtteilmanagement und Stadtteilmarketing Hemelingen) geführt, Frauen sind überdies in leitenden Positionen der jeweiligen Vorstände tätig bei Gröpelingen Marketing und Neustadt Stadtteilmanagement.

### **D. Negative Mittelstandsbetroffenheit**

Die Prüfung nach dem Mittelstandsförderungsgesetz hat keine qualifizierte (negative) Betroffenheit für kleinste, kleine und mittlere Unternehmen ergeben.

### **E. Beschlussvorschlag**

1. Die Deputationen für Wirtschaft, Arbeit und Häfen nehmen die Evaluierung zur Kenntnis und begrüßen die gutachterlich festgestellten Ergebnisse. Sie schließen sich den Empfehlungen des Gutachters an.
2. Sie stellen fest, dass das öffentliche Interesse an den City- und Stadtteilmarketings und  
-managements sowie die Wirksamkeit und Effizienz der geförderten Maßnahmen durch die aktuelle Evaluation begründet sind und unterstützen weiterhin die Förderung der untersuchten Initiativen.
3. Vor dem Hintergrund des positiven Verhältnisses von Mitteleinsatz und der hierdurch generierten Effekte bitten sie den Senator für Wirtschaft, Arbeit und

Häfen, die erforderlichen Mittel abzusichern bzw. einzuwerben, um entsprechend der Evaluierungsempfehlung einen Förderzeitraum von drei Jahren sicherzustellen.

4. Sie bitten um Weiterleitung der Evaluierung an den Haushalts- und Finanzausschuss und den Rechnungsprüfungsausschuss.

Anlage:

Evaluierung der Innenstadt- und Stadtteilinitiativen 2012-2015 von September 2016

**Evaluierung der Wirksamkeit und Effizienz der  
geförderten Maßnahmen der City- und Stadtteil-  
marketing- und -managementinitiativen in  
Bremen 2012-2015**

**Ivo Mossig, Andreas Müller**

---

Universität Bremen  
Fachbereich Sozialwissenschaften  
Institut für Geographie

Prof. Dr. Ivo Mossig  
Bibliothekstraße 1  
28359 Bremen

Tel.: 0421 / 218 67410

E-Mail: [mossig@uni-bremen.de](mailto:mossig@uni-bremen.de)

[www.geographie.uni-bremen.de/](http://www.geographie.uni-bremen.de/)

**Bremen, September 2016**

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung, Zielsetzung und Begriffsbestimmung.....	2
2	Methodische Vorgehensweise.....	3
3	Evaluierung CityInitiative Bremen Werbung e.V.....	7
4	Evaluierung Vegesack Marketing e.V.....	15
5	Evaluierung Gröpelingen Marketing e.V. und Kultur vor Ort e.V.....	23
6	Evaluierung Neustadt Stadtteilmanagement.....	31
7	Evaluierung Stadtteilmarketing Hemelingen e.V.....	38
8	Gesamtnetzwerk.....	46
9	Zusammenfassung zentraler Ergebnisse.....	49
10	Generelles Fazit und Ausblick.....	53
11	Literaturverzeichnis.....	54
	Anhang: Interviewleitfaden.....	56

# 1 Einleitung, Zielsetzung und Begriffsbestimmung

Seit mehreren Jahren werden einige City- und Stadtteilmarketing- und managementinitiativen in Bremen gefördert. Mit der Förderung sind schwerpunktmäßig zwei zentrale wirtschaftsstrukturpolitische Zielsetzungen verbunden:

- 1.1 Die Stärkung der Initiativen in der Bremer Innenstadt sowie in Vegesack dient der Stärkung und dem Ausbau der ober- bzw. mittelzentralen Zentrenfunktion.
- 1.2 Die Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort und die Stärkung des inneren Zusammenhalts sind die zentralen wirtschaftsstrukturpolitischen Ziele der Förderung des Stadtteilmarketing in den Stadtteilen.

Nachdem bereits in 2012 eine Evaluierung für den Zeitraum 2004 – 2010 durchgeführt wurde, ist von Seiten der politischen Gremien eine erneute externe Evaluierung der Wirksamkeit und Effizienz der geförderten Maßnahmen beschlossen worden.

Das **Ziel der jetzigen Evaluierung** besteht darin zu klären, ob erstens die Förderungen den beiden zuvor genannten wirtschaftsstrukturpolitischen Zielsetzungen dienen (Evaluierungsziel 1) und ob zweitens die im Rahmen der letzten Evaluierung getätigten Empfehlungen umgesetzt wurden (Evaluierungsziel 2). Als Empfehlung wurden die folgenden Aspekte konkret benannt:

- 2.1 Erarbeitung einer klaren Ziel- und Strategieformulierung mit Profilschärfung für die Initiativen
- 2.2 Entwicklung einer stadtteilspezifischen Strategie und entsprechender Maßnahmen (Austauschbarkeit der Maßnahmen reduzieren)
- 2.3 Erzielung einer höheren Eigenfinanzierungsquote
- 2.4 Einbindung neuer Akteure, Verbreiterung des Netzwerks, neue Mitglieder gewinnen
- 2.5 Durchführung von Maßnahmen, die verstärkt die lokale Wirtschaftsstruktur verbessern.

Im Zuge der Durchführung der Evaluierung zeigte sich, dass es gewisse Doppelungen innerhalb der Evaluierungsziele gibt. Einerseits kann die Empfehlung 2.5 als weitgehend redundant zum ersten Teil der wirtschaftsstrukturpolitischen Zielsetzung 1.2 betrachtet werden. Ebenso hat es sich während der Auswertungen gezeigt, dass die Empfehlungen 2.1 und 2.2 als eine Einheit verstanden werden sollten, da sich die strategische Aufstellung der Initiativen sinnvollerweise eng an den Strategien und Maßnahmen zur Entwicklung des Stadtteils orientiert. Demgegenüber erfolgte eine Aufspaltung des Evaluierungsziels 1.2 in zwei Unterziele, um die zwei Aspekte Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort einerseits sowie die Stärkung des inneren Zusammenhalts andererseits klar voneinander abzugrenzen.

Vorab ist zudem eine Begriffsbestimmung hinsichtlich der wirtschaftlichen Aktivitäten vor Ort zu klären, die in den Punkten 1.2 und 2.5 adressiert werden. Unser Begriffsverständnis lehnt sich an den in der Fachliteratur häufig verwendeten Begriff der „Lokalen Ökonomie“ an. Eine Stärkung der Lokalen Ökonomie wird als eine zentrale Aufgabe der Stadtentwicklung begriffen (Jakubowski/Koch 2009). Ebenso wird herausgestellt, dass neben dem privaten Sektor auch Teile der sozialen und der informellen Ökonomie (z.B. in Form von ehrenamtlichem Engagement oder durch die Arbeit sozialer, nicht-gewinnorientierter Vereine) Bestandteil der lokalen Ökonomie sind. Auch der öffentliche Sektor zählt dazu. Für die Stadtteilmarketing- und managementinitiativen spielt die Zusammenarbeit mit den nicht-privatwirtschaftlich organisierten Teilen der lokalen Wirtschaft eine wichtige Rolle und sollte entsprechend berücksichtigt werden. Vor diesem Hintergrund halten wir die nachfolgende Definition des Begriffs der Lokalen Ökonomie für zielführend:

Die „Lokale Ökonomie“ bezieht sich auf eine spezifische kleinräumige Ebene innerhalb einer Stadt, die von einem Quartier bis zu einem Stadtteil reichen kann. Produktion und Verkauf des Waren- und Dienstleistungsangebots sind zumeist auf Bedürfnisse von Kunden ausgerichtet, die zum Großteil in dem Gebiet wohnen. Auch Inhaber, Angestellte oder engagierte Bürger als Anbieter von Angeboten stammen in der Regel aus dem Umfeld.

Die „Lokale Ökonomie“ umfasst sowohl den privaten als auch den öffentlichen Sektor sowie Teile der sozialen und informellen Ökonomie. Sie stellt die wirtschaftliche Basis dar, um verschiedene Funktionen vor Ort zu erfüllen:

- a) Beschäftigungs- und Ausbildungsfunktion
- b) Versorgungsfunktion
- c) Kommunikations- und Integrationsfunktion
- d) Aufwertungsfunktion.

Zumeist handelt es sich um Klein- und Kleinstbetriebe im Bereich Einzelhandel, Gastronomie, Handwerksbetriebe sowie soziale, haushalts- und unternehmensorientierte Dienstleistungen.

(Eigene Definition nach Jakubowski/Koch 2009, Läßle/Walter 2003, Helmle 2005)

## 2 Methodische Vorgehensweise

Tabelle 2.1 gibt einen Überblick über die leicht modifizierten Evaluierungsziele und die methodischen Bausteine, die zur Überprüfung eingesetzt wurden. Insgesamt sind vier methodische Bausteine zum Einsatz gekommen: erstens eine Analyse der vorliegenden Dokumente, zweitens Experteninterviews, drittens eine Netzwerkanalyse sowie viertens die Auswertung verfügbarer Sekundärstatistiken.

**Tab. 2.1: Methodische Vorgehensweise zur Überprüfung der Evaluationsziele**

<b>Evaluationsziel 1: Dienen die Förderungen der Erreichung der wirtschaftsstrukturpolitischen Zielsetzungen?</b>		
1.1 Stärkung/Ausbau der ober- bzw. mittelzentralen Zentrenfunktion	1.2a Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort	1.2b Stärkung des inneren Zusammenhalts
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentenanalyse (Steckbriefe, Projektbeschreibungen)</li> <li>• Experteninterviews</li> <li>• Auswertung Sekundärstatistiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentenanalyse (Steckbriefe, Projektbeschreibungen)</li> <li>• Experteninterviews</li> <li>• Auswertung Sekundärstatistiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentenanalyse (Steckbriefe, Projektbeschreibungen)</li> <li>• Experteninterviews</li> <li>• Netzwerkanalyse</li> </ul>
<b>Evaluationsziel 2: Überprüfung der Umsetzung der in 2012 gegebenen Handlungsempfehlungen</b>		
2.1+ 2.2 Strategieformulierung und Profilschärfung sowie Entwicklung stadtteilspez. Strategien und Maßnahmen	2.3 Höhere Eigenfinanzierungsquote	2.4 Verbreiterung des Netzwerks / Gewinnung neuer Mitglieder
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentenanalyse (Steckbriefe, Projektbeschreibungen)</li> <li>• Experteninterviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentenanalyse (Steckbriefe, Projektbeschreibungen)</li> <li>• Experteninterviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentenanalyse (Steckbriefe, Projektbeschreibungen)</li> <li>• Experteninterviews</li> <li>• Netzwerkanalyse</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

### 1. Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse umfasst die systematische Auswertung der von Seiten des Senators für Wirtschaft, Arbeit und Häfen als Auftraggeber zur Verfügung gestellten Dokumente. Dies umfasst (a) die Ergebnisse der Evaluierung 2012, (b) die Vorlage für die Deputation für Wirtschaft, Arbeit und Häfen vom 07.11.2012 sowie (c) die Steckbriefe der einzelnen Initiativen für die Jahre 2012, 2013 und 2015. Zudem wurde auf übergeordnete Planungsdokumente in Bremen zurückgegriffen, welche als Referenzrahmen zur Einordnung und Bewertung der zuvor genannten Dokumente dienen, z.B.

- das Leitbild der Stadtentwicklung Bremen 2020 – Komm mit nach Morgen (SUBVE 2009)
- das Innenstadtkonzept „Bremen Innenstadt 2025“ (SUBV et al. 2013)
- das Kommunale Zentren und Nahversorgungskonzept Bremen (SUBVE/SWAH 2009)

### 2. Experteninterviews

In jedem der fünf Stadtteile wurden Experteninterviews mit der Stelleninhaberin bzw. dem Stelleninhaber der geförderten City- und Stadtteilmarketing- und managementinitiativen durchgeführt. Einige Interviewpartner haben zur Unterstützung weitere Gesprächspartner hinzugezogen, insbesondere wenn die aktuellen Stelleninhaber wie in Hemelingen und in der Neustadt erst während des Evaluierungszeitraums die Tätigkeit übernommen haben und nur wenig Auskunft über die Aktivitäten vor ihrem Stellenantritt geben konnten. Tabelle 2.2 gibt eine Übersicht über die durchgeführten Experteninterviews.

**Tab. 2.2: Durchgeführte Experteninterviews**

	<b>CityInitiative Bremen Werbung e.V.</b>	<b>Vege sack Marketing e.V.</b>	<b>Gröpelingen Marketing e.V. &amp; Kultur vor Ort</b>	<b>Stadtteil- marketing Hemelingen</b>	<b>Neustadt Stadtteil- management</b>
<b>Datum</b>	15.08.2016 9.00-12.00 Uhr	16.08.2016 10.30-12.30 Uhr	18.08.2016 11.00-13.15 Uhr	17.08.2016 9.30-12.15 Uhr	23.08.2016 14.00-16.20 Uhr
<b>Gesprächs- partner</b>	Herr Dr. Halves (CityInitiative)	Herr Helms & Frau Braun (Veg. Marketing) Herr Pohlmann (Vorsitzender)	Frau Gartner (Kultur vor Ort) Herr Gerhardt (Grö. Marketing) Frau Pala (Ortsamtsleiterin)	Frau Benke (Hem. Marketing) Herr Hölscher (Vorsitzender)	Frau Dietze (Neustadt Man.) Herr Döring (Bremer Pfleged.) Frau Czichon (Ortsamtsleiterin)
<b>Interviewer</b>	Prof. Dr. Mossig Dr. Müller	Prof. Dr. Mossig Dr. Müller	Prof. Dr. Mossig	Prof. Dr. Mossig Dr. Müller	Prof. Dr. Mossig Dr. Müller

Quelle: Eigene Darstellung.

Den Interviews lag ein Leitfaden zugrunde, der die in Tabelle 2.1 aufgeführten Evaluierungsziele abdeckt. Die Gesprächspartner sollten die Stärken und Schwächen der durchgeführten Maßnahmen in Hinblick auf die gesteckten Ziele reflektieren sowie eine Einschätzung vornehmen, welche Aktivitäten ohne die gewährte Förderung nicht möglich gewesen wären. Die Interviewpartner wurden zudem gebeten, jeweils einen Ausblick zu geben, welche zukünftigen Aktivitäten und Projekte bei einer Fortführung der Förderung vorgesehen sind. Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang.

### 3. Netzwerkanalyse

Mit der Netzwerkanalyse ist ein Instrument zum Einsatz gekommen, welches besonders geeignet ist, die Komplexität und die Dynamik der im Interview ermittelten Beziehungsgeflechte der Akteure zu

untersuchen und zu visualisieren (Jansen 2006, Glückler et al. 2012). Die netzwerkanalytischen Ergebnisse dienen der Formulierung fundierter Empfehlungen zur strategischen Ausrichtung sowie zum zielgerichteten Einsatz zukünftiger Fördermaßnahmen. Besonderen Mehrwert verspricht der Einsatz einer Netzwerkanalyse zur Evaluierung der Zieldimension 1.2b „Stärkung des inneren Zusammenhalts“ sowie des Evaluationsziels 2.4 „Einbindung neuer Akteure, Verbreiterung des Netzwerks, neue Mitglieder gewinnen“.

Im Rahmen der Interviews wurde eine zentrale Leitunterscheidung getroffen und den Interviewpartnern erläutert. Die Netzwerke der geförderten Initiativen können in zwei Ebenen unterschieden werden: Auf der einen Seite in die **Projektnetzwerke**, die im Zuge der Bearbeitung eines konkreten Projekts entstehen (Mossig 2012). Entsprechende Kooperationspartner haben die Initiativen im Teil B der Steckbriefe für die einzelnen Projekte jeweils aufgelistet.

Daneben verfügen die geförderten Initiativen über ein **Beziehungsnetzwerk** bestehend aus Akteuren, mit denen sie Ihre strategischen Planungen besprechen, Ideen und best practice Beispiele austauschen oder die Machbarkeit neuer Projekte diskutieren und ihre Arbeit reflektieren.

Zur Abfrage des Beziehungsnetzwerks wurden die Gesprächspartner gebeten, ihre zentralen Netzwerkkontakte auf jeweils einer Karteikarte zu notieren. Diese Karten wurden dann thematisch gruppiert, um dadurch das **Ego-Netzwerk** (Jansen 2016) der einzelnen Stadtteile zu erfassen. Im Nachgang erfolgte die Zuordnung in eine einheitliche Darstellungsform, in der nach der räumlichen Verortung der Netzwerkkontakte (im Stadtteil, innerhalb Bremens oder überregional) und den thematischen Bereichen unterschieden wurden. Folgende Kategorien bildeten sich dabei heraus: (a) Marketing-/Managementinitiativen, (b) Politik/Verwaltung/Kammern, (c) Wirtschaft, (d) Soziales, (e) Kultur, (f) Medien, (g) Hochschulen/Universität sowie (h) Sonstiges/Tourismus.

In einem zweiten Auswertungsschritt wurden anschließend die wichtigsten Verbindungen aus den Egonetzwerken der fünf geförderten Initiativen zu einem Gesamtnetzwerk zusammengeführt, um sichtbar zu machen,

- welche der geförderten Initiativen sich als wichtige Netzwerkpartner untereinander genannt haben;
- welche Netzwerkpartner für alle Initiativen von besonderer Bedeutung sind;
- welche Potenziale für neue Kontakte existieren und wie diese erschlossen werden können;
- welche Synergien zukünftig durch eine Intensivierung der Vernetzung der geförderten Initiativen erzielt werden könnten.

Zudem wurden aus den in den Steckbriefen genannten Kooperationspartnern Tabellen vorbereitet, um einen tieferen Einblick in die Projektnetzwerke einzelner Leitprojekte zu erhalten. Dies erwies sich jedoch als sehr komplex und zeitaufwändig und hat letztlich wenig zur Erkenntnisgewinnung beigetragen, so dass bei den letzten beiden Interviews auf diese zusätzliche Erhebungsmethode verzichtet wurde, die auch nicht Bestandteil des Evaluierungsangebots gewesen ist.

#### 4. Auswertung von Sekundärstatistiken

Aus Sekundärstatistiken sollten Informationen zur Entwicklung der Einzelhandelszentralität sowie zur Beschreibung der sozioökonomischen Entwicklung der Stadtteile gewonnen werden. Eine sorgsame Reflexion ist dabei geboten, um die in den Statistiken erfassten Entwicklungen fair einzuordnen, da überregionale Ursachen (z.B. generelle Konjunkturzyklen) die sozio-ökonomische Entwicklung vor Ort maßgeblich bestimmen.

Verwendet wurden Daten der amtlichen Statistik, die im Internet unter [www.statistik-bremen.de](http://www.statistik-bremen.de) vom Statistischen Landesamt zur Verfügung gestellt werden. In Tabelle 2.3 sind die erfassten Merkmale sowie die dazugehörigen Erläuterungen aufgeführt.

**Tab. 2.3: Definition erfasster Merkmale der Bremer Stadtteile**

Merkmale	Anmerkungen
Arbeitslosenquote	Die Arbeitslosenquote ist definiert als der Quotient Arbeitslose / (Arbeitslose + sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort).
Sozialversicherungsbeschäftigte am Wohnort	
Betriebe	Zahlen aus dem Unternehmensregister: Die Auswertung basiert auf den Stand des Unternehmensregisters 2 Jahre nach dem Berichtsjahr. Ausgenommen sind Land- und Forstwirtschaft sowie öffentliche Verwaltung. Sonst alle Betriebe mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und/oder steuerbarem Umsatz.
Sozialversicherungsbeschäftigte in den Unternehmen	
Sozialhilfeempfänger (SGB2)	Anzahl der leistungsberechtigten Personen in Bedarfsgemeinschaften. Ab 2015 Daten mit Revision. <sup>1</sup>
Beherbergungsbetriebe	Betriebe mit 10 oder mehr Betten, ohne Campingplätze.
Gästebetten	Bei Campingplätzen wird 1 Stellplatz in 4 Schlafgelegenheiten umgerechnet.
Gästeübernachtungen	Bei Betrieben mit 10 oder mehr Betten und Campingplätzen.
Gästeankünfte	Bei Betrieben mit 10 oder mehr Betten und Campingplätzen.

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>1</sup> Zu möglichen Revisionseffekten sei auf folgendes Zitat verwiesen: „Zusammenfassend gesagt kommt es durch die Revision nur zu geringfügigen quantitativen Veränderungen, insbesondere in den Randbereichen der Grundversicherungsstatistik SGB II. Mit dem neuen Zähl- und Gültigkeitskonzept wurden vor allem statistische Definitionen geschärft und die einzelnen Personengruppen konsistenter voneinander abgegrenzt“ (<https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Grundlagen/Methodenberichte/Grundsicherung-Arbeitsuchende-SGBII/Generische-Publikationen/Methodenbericht-Revision-Grusi-Revisionseffekte.pdf>)

### 3 Evaluierung CityInitiative Bremen Werbung e.V.

Seit 1993 engagiert sich die CityInitiative Bremen Werbung e.V. für eine stetige Weiterentwicklung der Bremer Innenstadt. Als zentrale Aufgabenfelder werden Informieren, Vernetzen und Gestalten genannt. Dabei wird das Ziel verfolgt, in einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Innenstadtwirtschaft die Kommunikation der Innenstadtakteure untereinander zu fördern und als Interessenvertretung der Innenstadtwirtschaft die Wünsche der Mitgliedsunternehmen zu vertreten.

Als wichtige Kontextbedingungen ist zu berücksichtigen, dass die City in der Europäischen Stadt seit jeher eine besondere Funktion inne hat und im Hinblick auf Stadtentwicklungsprozesse besonderes Augenmerk genießen sollte (Heineberg 2014, S. 177ff.). Diesem Umstand trägt auch das Bremer Innenstadtkonzept Rechnung (SUBV et al. 2013), in dem als wichtige Veränderung eine erweiterte Abgrenzung der Innenstadt vorgenommen wurde. Ebenso wurde im Innenstadtkonzept festgehalten, die Lagen und Angebotsvielfalt im Einzelhandel auszubauen. Die Einzelhandelsentwicklung der City ist insbesondere auch vor dem Hintergrund der Ansiedlung großer Einkaufsmagnete im Stadtgebiet außerhalb der Innenstadt sowie im Umland zu sehen (SUBV et al. 2013, S. 41ff). Zu den Kontextbedingungen zählt auch, dass das ebenfalls festgestellte Defizit an Einzelhandelsflächen in der Innenstadt nicht wie geplant durch die Ansiedlung eines Shopping Centers abgedeckt werden konnte, so dass hier weiterhin Handlungsbedarf besteht.

Tabelle 3.1 zeigt die Entwicklung ausgewählter sozio-ökonomischer Kennzahlen des Stadtteils Mitte. Auch wenn sich die Arbeit der CityInitiative keinesfalls an diesen Zahlen bemessen lässt, da die City-Initiative nur marginale Möglichkeiten der direkten Beeinflussung hat, so zeigt die Tabelle zumindest einige Eckwerte der generellen Entwicklung vor Ort auf. Insgesamt zeigt sich ein positives Bild. Die tendenziell negative Zunahme bei der Zahl der Sozialhilfeempfänger kann durch den sprunghaften Anstieg im Jahr 2015 relativiert werden, der vermutlich eine Folge des hohen Zuzugs geflüchteter Menschen nach Bremen ist. Sehr positiv ist die Entwicklung der touristischen Kennzahlen verlaufen.

**Tab. 3.1: Sozio-ökonomische Kennzahlen des Stadtteils Mitte 2010-2015 und deren Veränderung im Evaluierungszeitraum 2012-2015**

Stadtteil: Mitte	2010*	2011	2012	2013	2014	2015	Veränderung 2012-15
Bevölkerung (zum 31.12.)	17 326	17 276	17 236	17 507	17 809	17 955	+719 (+4,2%)
Arbeitslosenquote (in %)	16,5	14,5	15,3	14,1	14,0	12,9	- 2,4 %-Punkte
Sozialversicherungsbeschäftigte am Wohnort	5 748	6 052	6 096	6 281	6 447	6 500	+404 (+6,6%)
Betriebe	3 757			3 674			
Sozialversicherungsbeschäftigte in den Unternehmen	45 814			44 817			
Sozialhilfeempfänger (SGB2)	2 179	2 099	2 009	1 990	2 054	2 341	+332 (+16,5%)
Beherbergungsbetriebe			30	30	30	33	+3 (+10,0%)
Gästebetten			3 922	3 952	4 037	4 978	+1 056 (+26,9%)
Gästeübernachtungen			699 596	750 059	817 542	890 968	+191 372 (+27,4%)
Gästeankünfte			392 708	419 235	450 407	497 439	+104 731 (+26,7%)

\* Daten jeweils zum Jahresende

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach [www.statistik-bremen.de](http://www.statistik-bremen.de).

### Evaluationsziel 1.1: Stärkung und Ausbau der oberzentralen Zentrenfunktion

Legt man die Kennzahlen der Zentralitätsmessung zugrunde, so ist für Bremen insgesamt eine stagnierende Entwicklung festzustellen (vgl. Tab. 3.2). Gegenüber der bundesweiten Entwicklung sind die Einzelhandelsumsätze als Indikator der Zentralitätsmessung (Giese 1996) langsamer gestiegen. Diesbezüglich ist jedoch zu bedenken, dass erstens in Bremen im Vergleich zu anderen Großstädten ein vergleichsweise geringer Anteil der Verkaufsfläche im Einzelhandel auf die Innenstadt entfällt. Den genannten Umsatzzahlen zufolge werden unter 20% des Bremer Einzelhandelsumsatzes in der City generiert. Die Entwicklung der Zentralitätskennziffer wird somit maßgeblich von Shopping-Malls außerhalb der Bremer Innenstadt, vom Einzelhandel in den Stadtteilzentren sowie von den Shopping-Malls im Umland bestimmt. Zweitens ist der schnell ansteigende Marktanteil des Online-Shoppings als genereller Entwicklungstrend im Einzelhandel zu berücksichtigen (Reink 2014, Rieper 2014). Da die Zahlen in Tab. 3.2 den gesamten Einzelhandel in Bremen abbilden, ist auch keine Aussage möglich, ob die positive Entwicklung der Gästeankünfte und -übernachtungen im Stadtteil Mitte genutzt werden konnte, um die Einzelhandelsentwicklung in der City und somit die oberzentrale Funktion der Bremer Innenstadt zu stärken und auszubauen.

**Tab. 3.2: Entwicklung der Zentralitätskennziffern in Bremen 2010-2015**

	2010	2011	2013	2015	Veränderung 2011-2015
Kaufkraftkennziffer (EH-relevant)		96,1		98,0	+ 1,9 %-Pkt.
Umsatzkennziffer	117,9	118,1	117,5	117,2	- 0,9
Zentralitätskennziffer	120,3	120,4	120,1	119,6	- 0,8
EH-relevante Kaufkraft (in Mio. €)	3.042	3.164	3.372	3.496	+332 (+10,5%)
Umsatz 2015 (in Mio. €)	3.433	3.563	3.724	3.732	+169 (+4,7%)
Zum Vergleich: EH-Umsatz in Deutschland (in Mrd. €)	427,2	437,9	450,9	472,4	+34,5 (+7,9%)

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach WFB-Immobilienmarktreport, diverse verfügbare Jahre, zuletzt: <https://www.wfb-bremen.de/sixcms/media.php/49/wfb-immo-report-2015-screen.pdf> sowie [www.handelsdaten.de](http://www.handelsdaten.de)

Die CityInitiative kommt der wirtschaftsstrukturpolitischen Zielsetzung, die oberzentrale Zentrenfunktion zu stärken, mit mehreren Maßnahmen nach. Erstens durch die umfangreiche Werbung, welche im Rahmen der CityMedienkampagne Jahr für Jahr geschaltet wird. Immerhin rund 100.000 € (50.000€ Eigenmittel/50.000€ Förderung durch SWAH) wurden jedes Jahr dafür eingesetzt, um den Einzelhandelsstandort gegenüber Privatpersonen in Bremen und Umzu zu bewerben. Zweitens greift die CityInitiative Stadtentwicklungsthemen auf, um eine positive Stimmung zu schaffen, die letztlich zu Investitionen als wichtigem regionalökonomischen Wachstumsmotor (vgl. dazu u.a. Liefner/Schätzl 2012, S. 86 ff.) v.a. von Seiten der Immobilienwirtschaft führen sollen. Die mit Investitionen verbundenen Vorwärts- und Rückkoppelungseffekte werden von der CityInitiative zielführend als relevant erachtet. Drittens sind die vielen einzelnen Projekte, Maßnahmen und Events zu nennen, welche von Seiten der CityInitiative bzw. unter der Aufgabenträgerschaft der City Service GmbH durchgeführt werden. In diesem Zusammenhang sind die beiden BIDs am Ansgarikirchhof und in der Sögestraße zu nennen, durch die nicht nur nennenswerte finanzielle Mittel zur Aufwertung dieser Bereiche gewonnen werden konnten, sondern auch der Zugang zur Akteursgruppe der Immobilieneigentümer und der Immobilien-

wirtschaft ausgebaut und gestärkt wurde. Die Laufzeitverlängerung des BID Ansgarikirchhof sowie die Unterschreitung der Widerspruchsquote zur Einrichtung des BID in der Sögestraße kann als Beleg dafür gewertet werden, dass CityInitiative und City Service GmbH in der Vergangenheit gute Arbeit in Sachen BID geleistet haben. Auch die BID-Maßnahmen haben zur Stärkung der oberzentralen Zentrenfunktion nennenswert beigetragen. Die beiden BIDs haben bereits mehrfach Auszeichnungen erhalten, die der DIHK-Tag im jährlichen Wettbewerb vergibt (Ansgarikirchhof 2015 und 2016, Sögestraße 2015).

Angesichts der gescheiterten Ansiedlung der Shopping-Mall steht weiterhin der Ausbau der Einzelhandelsflächen als wichtiges Stadtentwicklungsthema im Raum. Dies kann durch die CityInitiative konstruktiv begleitet, aber nicht selbst geleistet werden. Von Seiten der Stadt sollte der Erfahrungsschatz unbedingt genutzt werden, über den die CityInitiative und deren Mitglieder verfügen. Überzeugend wurde in dem Interview auf die großen Veränderungsprozesse im Einzelhandel verwiesen, die es zu berücksichtigen gilt. Dazu zählt nicht nur das Online-Shopping als wachsender Konkurrent, sondern auch veränderte Flächenansprüche in den einzelnen Einzelhandelsbranchen oder der Bedeutungsgewinn von Monolabel- und Trendstores (Reink 2014, Rieper 2014). Es gilt mit neuen Ideen und Konzepten diesem Wandel zu begegnen, so dass zukunftsfähige Lösungen für den von nahezu allen Seiten gewünschten Ausbau der Einzelhandelsfläche mittelfristig erreicht werden. Neben geeigneten Standorten sind auch die Flächenzuschnitte und die Betriebsform diskutabel, denn es erscheint sehr fraglich zu sein, ob z.B. eine klassische Shopping-Mall dem aktuellen Wandel dauerhaft gerecht wird. Möglicherweise hat diese Betriebsform ihren Zenit bereits erreicht.

Insgesamt hat die CityInitiative ein gut entwickeltes Verständnis relevanter Wirkungszusammenhänge vorzuweisen, welches sich in den zielführend angepassten Maßnahmen und den sehr gut entwickelten Strukturen widerspiegelt, so dass im Rahmen des Möglichen der Beitrag zur Stärkung und dem Ausbau der oberzentralen Zentrenfunktion als überdurchschnittlich gut zu bezeichnen ist.

#### Evaluationsziel 1.2a: Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort

Dieses Evaluationsziel schließt unmittelbar an das Vorangegangene an. Überzeugend konnte im Interview die Wirksamkeit der Medienkampagne mit dem Verweis auf die Resultate der installierten Zählstellen zur Messung der Passantenfrequenz dargelegt werden. Es zeigt sich, dass die Frequenz ansteigt, wenn Werbung geschaltet wurde. Die systematische Erfassung erlaubt es, zielgerichtet zu reagieren und ggf. Angebote anzupassen oder zu ändern, wenn sie nicht den gewünschten Effekt der Frequenzsteigerung erbringen. Ebenso wird als Beleg angeführt, dass genügend Händler bereit sind, zusätzliches Geld für Premiumleistungen wie eine besondere Anzeige im CityGuide, neben dem bereits recht hohen Mitgliedsbeitrag (mind. 700€ pro Jahr) auszugeben. Als Erfolgsfaktoren werden Events, Sonderformate und Sondertermine sowie eine hohe Aufenthaltsqualität genannt. Über die Zugriffszahlen des kostenfrei angebotenen WLAN kann nachgewiesen werden, wie gut die neu gestaltete Möblierung des Ansgarikirchhof angenommen wird, da hier beispielsweise mehr als doppelt so hohe Zugriffszahlen gegenüber der Lloydpassage festgestellt wurden.

Insgesamt positiv ist zu bewerten, dass die CityInitiative sehr intensiv die Wirksamkeit der eigenen Maßnahmen verfolgt (z.B. in Kooperationsprojekten mit der Hochschule oder mit der Beteiligung an der Vergleichsstudie „Vitale Innenstädte“). Auch die zunehmenden Aufgaben, die der City Service GmbH übertragen worden sind, zeigen an, dass die CityInitiative und ihre Tochterfirma zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort nennenswert beitragen.

### Evaluationsziel 1.2b: Stärkung des inneren Zusammenhalts

Der innere Zusammenhalt in der City wird auf einer Skala von 1= sehr gering bis 5= sehr stark mit der Note 4 als überdurchschnittlich gut eingestuft. Die Einzelhändler seien seit der letzten Evaluierung stark zusammengerückt. Für diese Akteursgruppe würde die CityInitiative sogar den Wert 5 vergeben, da mittlerweile die Integration der großen mit den kleineren Händlern gelungen sei. Als Beispiel wurde genannt, dass der Geschäftsführer einer großen Elektronikfiliale sich aus Überzeugung im Vorstand der CityInitiative engagiert. Die Integration über den Einzelhandel hinaus in die Bereiche Hotellerie und Gastronomie habe sich ebenfalls verbessert, der Zusammenhalt ist aber nicht ganz so stark ausgeprägt wie bei den Einzelhändlern. Über die BIDs konnten zudem die Immobilieneigentümer erreicht werden, wodurch sich neue Perspektiven ergeben haben. Die weitere Integration der genannten Akteursgruppen ist weiter voranzutreiben, um den bereits guten inneren Zusammenhalt noch mehr zu stärken. Als geeigneter Kristallisationspunkt für die Vernetzung von Einzelhandel, Gastronomie, Hotellerie und Immobilienwirtschaft hat sich in der Vergangenheit die Diskussion um das City Center erwiesen.

Fazit: Die genannten Beispiele zeigen gut auf, dass der Zusammenhalt einerseits durch die gemeinsame Arbeit an konkreten Sachthemen wie dem City Center gefördert werden kann. Diese Diskussion um Sachthemen kann in der Schaffung stabiler Strukturen wie einem BID münden, welches ebenfalls dazu beigetragen hat, den Zusammenhalt zwischen Einzelhändlern und Immobilienwirtschaft zu verbessern. Die CityInitiative hat gezeigt, dass sie solche Diskussionen und strukturschaffenden Prozesse gut moderieren und mit der City Service GmbH anschließend professionell umsetzen können.

### Evaluierungsziel 2.1 und 2.2: Strategieformulierung und Profilschärfung sowie Entwicklung einer stadtteilspezifischen Strategie mit entsprechenden Maßnahmen

Zur internen Strategieentwicklung führt die CityInitiative jährlich ein Strategiewochenende mit den Mitgliedern des Vorstands durch, aus denen jeweils im Ergebnis eine neue Maßnahme oder Aktivität hervorgegangen ist. Die strategische Arbeitsteilung zwischen CityInitiative und City Service GmbH wurde bereits als sehr funktionierend herausgestellt, da durch diese Aufstellung bestimmte Handlungsfreiheiten entstehen, durch die letztlich mehr bewegt werden kann. Für die Zukunft wird im Hinblick auf das interne Profil angestrebt, die wachsende Vielfalt einer Innenstadt auch im Vorstand abzubilden. Die funktionalen Trennungen in einer Stadt heben sich gerade in den zentralen Bereichen immer stärker auf. Die City ist nicht mehr so intensiv auf den Einzelhandel fokussiert, sondern Standort für zukunftsfähige Dienstleistungen, der Kultur- und Kreativwirtschaft, der Immobilienwirtschaft und des Wohnens. Von dieser zunehmenden Breite profitiert letztlich auch der Einzelhandel, wenn Menschen in ihrer Mittagspause Einkäufe erledigen oder eine zunehmende Wohnbevölkerung zusätzliche Kundschaft bedeutet.

Letzteres spiegelt zugleich das stadtteilspezifische Profil wider, welches die CityInitiative für die City vor Augen hat. Um die zunehmende Funktionsmischung strategisch für den Standort Innenstadt nutzen zu können, wird schlüssig auf die enorm gewachsene Bedeutung der Aufenthaltsqualität verwiesen. Diesbezüglich besteht die Zukunftsidee, den wachsenden Freizeitbereich einschließlich seiner kommerziellen Angebote (von Segway-Touren über den normalen Fahrradverleih bis hin zu Angeboten wie Schwarzlichtminigolf) stärker zu integrieren. Als Herausforderung wurde erkannt, dass es angesichts des Ausbaus von Büroflächen in der Überseestadt kein Selbstläufer ist, die Innenstadt als Standort zukunftsorientierter Dienstleistungen zu erhalten.

Wie bereits im Zuge der letzten Evaluierung durch die Bilanzkonferenzen festgestellt, zeigt sich die CityInitiative insgesamt strategisch gut aufgestellt. Prozesse der Strategieanpassung sind fest etabliert und harmonisieren gut mit den Aktivitäten zur Erfassung der Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen. Das für die Zukunft genannte strategische Ziel, im Vorstand auch Vertreter der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie der Immobilienwirtschaft, Hotellerie und Gastronomie stärker zu integrieren, kann nur unterstützt werden. Wie noch aufgezeigt werden wird, sind die Vernetzungen in den Kulturbereich weniger ausgeprägt. Jedoch gerade für die kreative Weiterentwicklung der einzelnen Events und Maßnahmen könnten Vertreter der Kultur- und Kreativwirtschaft sehr hilfreich sein.

Evaluierungsziel 2.3: Erzielung einer höheren Eigenfinanzierungsquote

Tabelle 3.3 zeigt die aus den Verwendungsnachweisen generierten Finanzdaten der CityInitiative im Evaluierungszeitraum von 2012 bis 2015. Die Eigenfinanzierungsquote bewegt sich zwischen 42,0% und 49,0% und somit auf einem vergleichsweise hohen Niveau. Insbesondere ist zu beachten, dass aus der Selbstdarstellung deutlich hervorgeht, dass über die City Service GmbH über 1 Mio. € zusätzlich pro Jahr abgerechnet werden (z.B. Budget BIDs, Etat Lloydpassage, Schlachte Marketing und Serviceverband, etc.).

**Tab. 3.3: Übersicht der Finanzdaten 2012-2015 der CityInitiative laut Verwendungsnachweis**

<b>Geschäfts- jahr</b>	<b>Fehlbedarfs- förderung SWAH</b>	<b>Jahres- budget</b>	<b>Eigen- mittel</b>	<b>Eigen- finanzierungs- quote</b>	<b>sonstige öffentliche Förderung</b>
2012	300.000	793.698	376.686	47,5%	117.012
2013	300.000	730.982	330.982	45,3%	100.000
2014	294.477	775.077	379.951	49,0%	100.649
2015	299.309	663.525	278.440	42,0%	85.776

Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben SWAH.

Legt man die Zahlen aus den Steckbriefen zugrunde, so ist zumindest ein grober Vergleich zum vorangegangenen Evaluierungszeitraum 2004-2010 möglich. Mit Blick auf diese Zahlen konnte das zwischen 2004 und 2010 erreichte hohe Niveau der Eigenfinanzierung sogar noch etwas gesteigert werden. Diesen Angaben zufolge erhöhte sich die durchschnittliche Eigenfinanzierungsquote von 51,9% auf 53,7%. Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es sich bei den Angaben in den Steckbriefen um Abschätzungen zur Jahresmitte handelt und diese somit nicht exakt mit den tatsächlichen Finanzdaten aus Tabelle 3.3 übereinstimmen. Insgesamt deuten jedoch beide Datenquellen bereits darauf hin, dass der Handlungsempfehlung sehr gut nachgekommen wurde.

Die CityInitiative zeigt sich im Hinblick auf die erreichte Eigenfinanzierung hochzufrieden. Der Eigenfinanzierung wird eine sehr große Bedeutung beigemessen, so dass ein eigener Workshop geplant ist, in dem die Finanzierung der einzelnen Maßnahmen genau durchdacht werden soll. Das Ziel besteht beispielsweise darin präzise herauszuarbeiten, welche Leistungspakete durch die Mitgliedsbeiträge abgedeckt werden und welche zusätzlichen Leistungen kostenpflichtig sein sollen. Diesbezüglich gilt es eine angemessene Balance zu finden. Auch ist mit der Einnahme zusätzlicher Erträge ein zusätzlicher Aufwand verbunden. Als weitere Herausforderungen bezüglich der Generierung von Mitteln zur Eigenfinanzierung wurde genannt, dass bei Ko-Finanzierungen die Sichtbarkeit der CityInitiative als

eigentlicher Träger einer Veranstaltung verloren gehen kann. Ebenso gestaltet sich der Bereich des Sponsorings zunehmend schwieriger, da die regionale Verbundenheit der großen Firmen nachlässt.

Fazit: Der Handlungsempfehlung wurde insgesamt sehr gut nachgekommen. Die CityInitiative hat zusammen mit der City Service GmbH bei der Eigenfinanzierung nunmehr ein Niveau erreicht, das angesichts der genannten Herausforderungen kaum mehr zu steigern ist.

Evaluierungsziel 2.4: Verbreiterung des Netzwerks/Gewinnung neuer Mitglieder

**Tab. 3.4: Entwicklung der Mitgliederzahlen und der Kooperationspartner der CityInitiative 2012-2015**

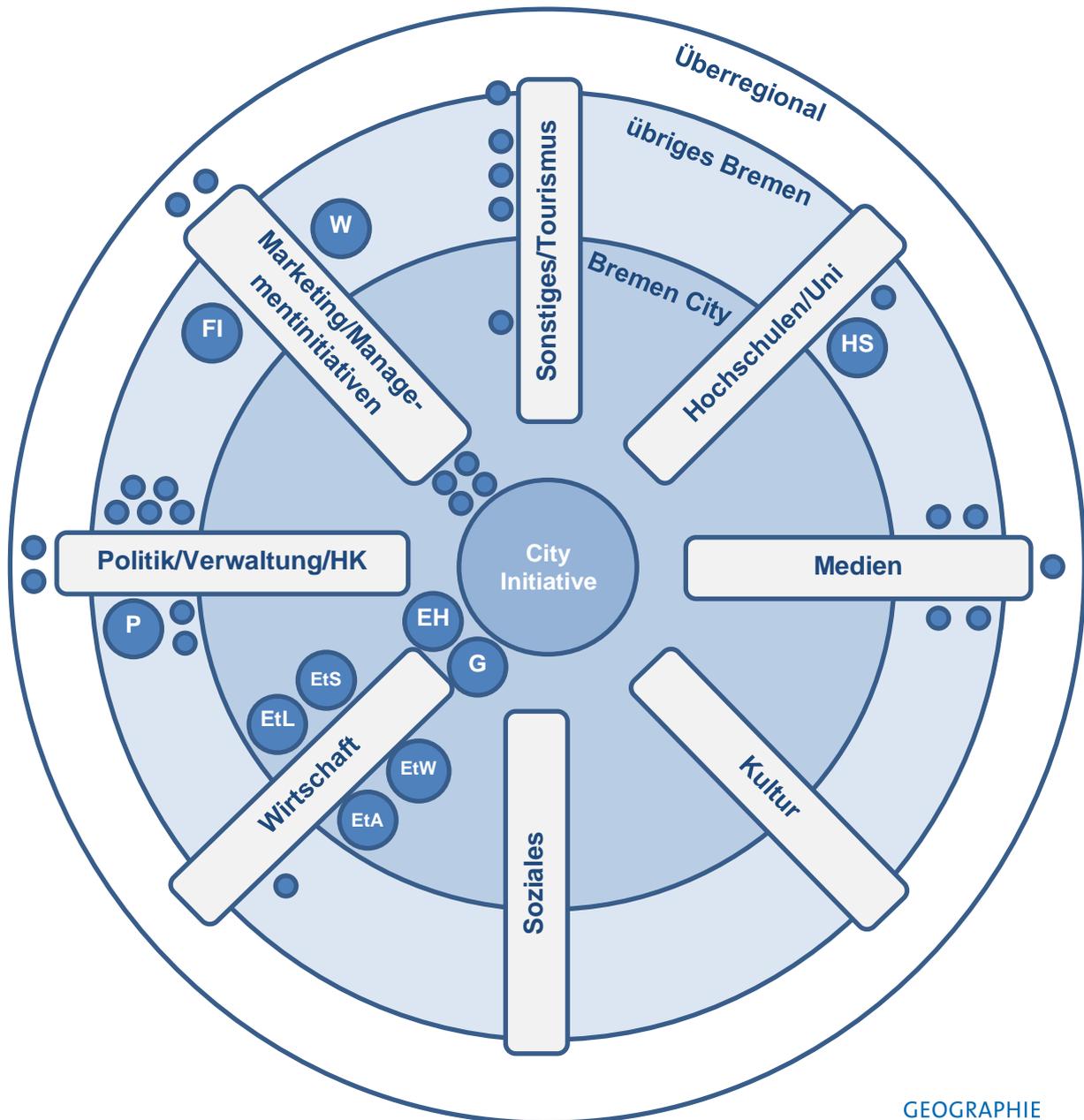
Jahr	Mitglieder	Kooperationspartner
2012	180	200
2013	180	200
2015	180	700
abs.	0	500
in %	0	250%

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Bezüglich der Entwicklung der Mitgliederzahlen verweist die CityInitiative auf die sehr hohen Mitgliedsbeiträge. Die Staffelung beginnt bei 700€ pro Jahr und erreicht einen Maximalwert von rund 20.000€ pro Jahr. Vor diesem Hintergrund sei eine nennenswerte Steigerung der Mitglieder fast nur durch erhebliche Beitragssenkungen zu erreichen. Dies wird aber nicht angestrebt, denn mehr Mitglieder bedeuten zugleich auch mehr Akteure, die Aufmerksamkeit für ihre Belange einfordern, bei zugleich geringeren Spielräumen, die Mitgliedschaft mit konkreten Leistungen attraktiv zu gestalten und erkennbare Mehrwerte für die Mitglieder zu generieren. Vor diesem Hintergrund ist die CityInitiative sehr zufrieden, dass die Austritte, die in der Regel mit einem Austritt der Akteure aus dem Markt begründet sind, in der Vergangenheit kompensiert wurden und die Mitgliederzahl insgesamt stabil geblieben ist. Von der auf dem letzten Strategietreffen beschlossenen neuen Maßnahme des Gutscheinsystems wird die Gewinnung neuer Mitglieder erhofft.

In sehr systematischer Weise wurden die Netzwerkpartner in den jeweiligen Bereichen aufgeführt. Die Kontakte zu nahezu allen Behörden, Kammern, Unternehmen oder Organisationen wurden durch die konkrete Benennung der jeweiligen Personen überzeugend unterstrichen. Sehr häufig wurden dabei mehrere Personen in den jeweiligen Bereichen genannt, darunter in der Regel die zentralen Entscheidungsträger. Insgesamt wurde deutlich, dass das Beziehungsnetzwerk für die CityInitiative eine zentrale strategische Rolle inne hat und entsprechend systematisch und gekonnt gepflegt wird. Bemerkenswert sind zudem die Kontakte zur Hochschule Bremen. Gleich mit mehreren Studiengängen und unterschiedlichen Professuren finden konkrete Kooperationen statt. Auch die Bedeutung der Kontakte mit Akteuren außerhalb der Region als Ideengeber und Vergleichsmöglichkeit ist erkannt und im Netzwerk entsprechend dargestellt. Ebenso konnte klar benannt werden, welche relevanten Netzwerkpartner seit der letzten Evaluation hinzugewonnen wurden, so dass diesem Teil der Handlungsempfehlung, das Netzwerk zu verbreitern, klar entsprochen wurde.

Abb. 3.1: Beziehungsnetzwerk der CityInitiative Bremen Werbung e.V.



GEOGRAPHIE  
UNIVERSITÄT BREMEN

- Einzelinstitution / Einzelperson
  - FI Gruppe von Kooperationspartnern
  - +
- FI: geförderte Stadtteilmarketing- und Managementinitiativen in Bremen  
 W: weitere Werbegemeinschaften in Bremen  
 HS: Hochschule Bremen, (Int. Studiengang angew. Freizeitwiss. (ISAF), Int. Studiengang Tourismusmanagement (ISTM), Professur für BWL mit Schwerpunkt Marketing)  
 EH: Einzelhandel  
 G: Gastronomie  
 EtA, EtL, EtS, EtW: Immobilienwirtschaft: Eigentümer Ansgari, Lloydpassage, Sögestraße, Wall  
 P: Parteien: SPD, Grüne, CDU, FDP

Quelle: Eigene Darstellung.

Auf der anderen Seite wurden keine Kontakte in die Bereiche Soziales und Kultur genannt. Vermutlich sind die bestehenden Kontakte in der spontanen Erhebungssituation aus dem Blick geraten, denn tatsächlich zählen zu den direkten Mitgliedern der CityInitiative zahlreiche Kultur- und Sozialeinrichtungen (u.a. die Museen Böttcherstraße, die Kunsthalle, das Geschichtenhaus, das Theater Bremen und das Musicaltheater sowie die Volkshochschule und Stadtbibliothek). Im Vorstand der CityInitiative ist zudem ein Abteilungsleiter des Überseemuseums aktiv. Die geplante Integration weiterer Vertreter der Kultur- und Kreativwirtschaft in den Vorstand der CityInitiative erscheint letztlich ein folgerichtiger Schritt zu sein.

Insgesamt wurde die gesamte Handlungsempfehlung gut bis sehr gut erfüllt.

#### Abschließende Hinweise und Handlungsperspektiven

- Das zentrale Event der Maritimen Woche tritt im Hinblick auf das Erreichen der in den Steckbriefen genannten strategischen Ziele, die mit diesem Event verbunden werden, etwas weniger klar hervor. Hier könnte eine Besucherbefragung Aufschluss darüber geben, inwiefern es durch das Event gelingt, ein Bewusstsein für die Bedeutung der Maritimen Wirtschaft zu schaffen und zugleich Besucher (insbesondere von außerhalb Bremens) in die Innenstadt zu ziehen oder ob Modifikationen an der Veranstaltung vorzunehmen sind.
- Um die Innenstadt auch als Standort zukunftsorientierter Dienstleistungen und der Kultur- und Kreativwirtschaft zu entwickeln, erscheint es folgerichtig, den Blick etwas stärker als bislang auf diese Akteursgruppe zu lenken und Vernetzungen in diese Bereiche weiter auszubauen.
- Strategisch gut wird von Seiten der CityInitiative die Rolle von Investitionen und Vernetzungen als grundlegende regionalökonomische Wachstumsmotoren erkannt und entsprechend in den Aktivitäten adressiert. Wichtige Treiber der Entwicklung sind aber auch Innovationen. Angesichts der Veränderungen sowohl im Einzelhandel als auch in der Entwicklung der Innenstädte gilt es, innovative Prozesse anzustoßen. Es sollte geprüft und durchdacht werden, ob mittelfristig ein Innovationsworkshop zur Begleitung und Förderung innovativer Prozesse (Verdonschot et al 2015) eine zielführende Ergänzung des bisher bereits erfolgreichen Weges der CityInitiative darstellt.

#### 4 Evaluierung Vegesack Marketing e.V.

Vegesack Marketing e.V. setzt sich für das wirtschaftliche Wachstum des Mittelzentrums Vegesack ein. Gegenüber dem ehemaligen Trägerverein, dem City Marketing Vegesack e.V., einer Werbebegegnungsgemeinschaft von Kaufleuten, ist der Vegesack Marketing e.V. mit den Geschäftsfeldern Citymanagement und Tourismus seit 2010 breiter aufgestellt und personell wie organisatorisch umstrukturiert. Das Selbstverständnis als Dienstleister für den Standort in den Bereichen Einkauf, Freizeit, Kultur und maritimen Tourismus spiegelt diese Entwicklung wider. Mit dem Relaunch ihrer Marke unter dem Slogan „Vegesack mit Herz und Hafen“ positioniert sich Vegesack Marketing e.V. seit 2012 neu. Die Arbeitsgrundlage für den Bereich Tourismus bildet ein 2010 mit dem SWAH erarbeiteten Strategiepapier, welches die maritimen Potentiale Vegesacks in den Mittelpunkt stellt. Diese Positionierung wird seitdem u.a. mit dem Internationalen Festival Maritim sowie dem Vegefest bespielt.

Als relevante Kontextbedingung ist insbesondere die Insolvenz des Einkaufszentrums Haven Hööv't und die seitdem unklare Situation bezüglich der Fortführung zu nennen. Erste Tendenzen zeigen jedoch bereits eine Rückbesinnung der dort ansässigen Einzelhändler in Richtung der Vegesacker Innenstadt. Tabelle 4.1 zeigt die Entwicklung ausgewählter sozio-ökonomischer Kennzahlen des Stadtteils Vegesack. Die Arbeit des Vegesack Marketing e.V. lässt sich keinesfalls an diesen Zahlen bemessen, denn der Verein besitzt nur marginale Möglichkeiten der direkten Beeinflussung. Aber zumindest zeigt die Tabelle einige Eckwerte der generellen Entwicklung vor Ort auf. Insgesamt zeigt sich ein positives Bild. Die Zunahme der Zahl der Sozialhilfeempfänger im Jahr 2015 ist vermutlich eine Folge des hohen Zuzugs geflüchteter Menschen nach Bremen. Positiv ist im Evaluationszeitraum 2012 bis 2015 die Entwicklung der touristischen Kennzahlen, insbesondere der Gästeübernachtungen verlaufen.

**Tab. 4.1: Sozio-ökonomische Kennzahlen des Stadtteils Vegesack 2010-2015 und deren Veränderung im Evaluierungszeitraum 2012-2015**

Stadtteil: Vegesack	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Veränderung 2012-15 in %
Bevölkerung (zum 31.12.)	33 398	32 946	32 906	32 856	32 998	33 466	+560 (+1,7%)
Arbeitslosenquote (in %)	16,3	16,1	16,6	16,5	17,0	16,4	-0,2 %-Punkte
Sozialversicherungsbeschäftigte am Wohnort	9 578	9 762	9 792	9 933	10 160	10 435	+643 (+6,6%)
Betriebe	1 225			1 222			
Sozialversicherungsbeschäftigte in den Unternehmen	8 579			8 782			
Sozialhilfeempfänger (SGB2)	5 088	4 964	4 966	5 039	5 030	5 291	+325 (+6,5%)
Beherbergungsbetriebe			6	6	6	6	0
Gästebetten			405	405	428	410	+5 (+1,2%)
Gästeübernachtungen			47 113	46 701	50 211	53 043	5 930 (+12,6%)
Gästekünfte			24 937	23 223	24 507	24 707	-230 (-0,9%)

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach [www.statistik-bremen.de](http://www.statistik-bremen.de).

### Evaluationsziel 1.1: Stärkung und Ausbau der mittelzentralen Zentrenfunktion

VegeSack Marketing e.V. formuliert eine klare, langfristig orientierte Vision bezüglich des Ausbaus der mittelzentralen Zentrumsfunktion. Bis zum Jahr 2020 möchte man die Nr. 1 in der Region, d.h. des Bremer Nordens sowie der niedersächsischen Gemeinden Lemwerder und Schwanewede sowie Ritterhude und Osterholz-Scharmbeck sein. Es wird versichert, dass alle den Einzelhandels- und Dienstleistungsstandort betreffenden Maßnahmen auf dieses Ziel hin ausgerichtet sind. In Bezug auf die Aufwertung der Bedeutung des Einzelhandelsstandorts VegeSack werden als wichtige Instrumente die Hökermärkte, der VegeSacker Kindertag mit verkaufsoffenen Sonntag sowie der VegeSacker Winterspaß mit dem Eislaufvergnügen und das Vegefest angeführt. Über diese und andere Veranstaltungen soll zudem das Gemeinschaftsgefühl und die Identität der lokalen Akteure gestärkt und die Motivation für das Engagement in VegeSack gefördert werden. Regelmäßig durchgeführte Frequenzzählungen werden als Mittel der Erfolgskontrolle eingesetzt und bescheinigen VegeSack nach eigenen Angaben einen Anstieg der Besucherfrequenz um 10% gegenüber 2011. Darüber hinaus erfolgt über die Teilnahme an Studien wie „Vitale Innenstädte“ im Jahr 2014 ein Monitoring des soziodemographischen Aufbaus der Besucherzielgruppe der VegeSacker Innenstadt.

VegeSack Marketing e.V. ist mit dem Ist-Zustand sehr zufrieden und wertet ihn als deutliche Verbesserung zur vorangegangenen Förderperiode. Für die Zukunft plant VegeSack Marketing e.V. die Entwicklung der Fußgängerzone weiter zu stärken. Neben zwei größeren Neubauprojekten soll der stationäre Handel internetfähig und ein freies WLAN-Netz aufgebaut werden. Eine Bewilligung eines entsprechenden Projektantrags in Höhe von 60 000€ durch den Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen liegt den Verantwortlichen bereits vor. Die Vernetzung in die Bremer Politik erachten die Akteure als wichtigen Baustein zur Stärkung entsprechender Projekte zur Stärkung der mittelzentralen Zentrumsfunktion.

Für die Zukunft wird der Wunsch nach einer stärkeren Reglementierung des Flächenzuwachses umliegender Shopping-Malls wie der Waterfront oder des Weserparks durch die Bremer Politik geäußert. Dies würde nicht nur die Bestrebungen VegeSacks zur Stärkung seiner Funktion als Mittelzentrum des Bremer Nordens unterstützen, sondern auch ein Bekenntnis zum authentischen urbanen Einkaufen gegenüber den Shopping-Malls bedeuten, die als „Auslaufmodell“ erachtet werden.

Fazit: VegeSack Marketing e.V. kann überzeugend eine strategische Vision sowie einen entsprechenden Maßnahmenkatalog zur Erreichung des Ziels „Stärkung und Ausbau der mittelzentralen Zentrumsfunktion“ darlegen. Instrumente der Erfolgskontrolle sind ebenso vorhanden wie eine klare Vorstellung über die Rolle der Bremer Politik im Hinblick auf stadtentwicklungspolitische Entscheidungen. Die Fokussierung auf die Aufwertung, Beispielung und symbolische Aufladung der VegeSacker Innenstadt, nicht zuletzt im Sinne der Bündelung von Fördermitteln ist vielversprechend und sollte entsprechend fortgeführt werden.

### Evaluationsziel 1.2: Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort

Die Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ist eng mit den im Evaluationsziel 1.1 angeführten Strategien und Maßnahmen des VegeSack Marketing e.V. zur Steigerung der mittelzentralen Zentrumsfunktion gekoppelt. Über die explizit in diesem Kontext genannten und eher auf den Einzelhandel bezogene Maßnahmen hinaus verweisen die Verantwortlichen auf die maritime Positionierung VegeSacks und darauf zugeschnittene touristische Events wie das Festival Maritim, welches 2012 mit 5.000€ und in den Jahren 2013 bis 2015 mit je 10.000€ durch den Senator für Wirtschaft und Häfen sowie mit 50.000€ pro Jahr von der WFB gefördert wurde. Nachdem in den Jahren 2012 und 2013 je

80.000 Besucher gezählt wurden, konnten 2015 bereits 115.000 Besucher angezogen werden. Über die Besucherzahlen hinaus ergäben sich weitere wirtschaftliche Effekte aus der Integration der lokalen Gastronomie und Hotellerie. Der gegenwärtige Stand von rund 53.000 Übernachtungen pro Jahr wird ebenfalls als Erfolg gewertet.

Neben der Ausrichtung von Events hebt Vegesack Marketing e.V. die zuletzt getätigten privatwirtschaftlichen Investitionen in die bauliche Substanz für die Einzelhandels-, Dienstleistungs- und auch Wohnfunktion im Bereich der Vegesacker Innenstadt als wichtigen Schritt zum Ausbau der Attraktivität der Vegesacker Innenstadt und zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit hervor. Der branchenübergreifende Dialog mit Eigentümern, Maklern und der Immobilienwirtschaft wird dabei als Aufgabe von Vegesack Marketing e.V. zur Erreichung dieses Ziels begriffen.

Für die Zukunft wird der Bedarf an zusätzlichen Einzelhandelsflächen in Innenstadtlage betont, um Sortimentslücken etwa in den Bereichen Elektronik, Sport und Freizeit zu schließen. Der gestalterische Fokus ruhe dabei auf der Schaffung von Aufenthaltsqualität in der Vegesacker Innenstadt, verbunden mit der hohen Beratungsqualität eigentümergeführter Geschäfte. Die negative Entwicklung des Einkaufszentrums Haven Hööv't und die damit verbundenen Unsicherheiten über die Zukunft des Gebäudes werden gerade in Bezug auf ihre Öffentlichkeitswirkung als kontraproduktiv für die Entwicklung des Einzelhandelsstandortes wahrgenommen. Die Rückkehr von bislang vier Geschäften aus dem Haven Hööv't in die Vegesacker Innenstadt wurde als positiv bewertet.

Fazit: Die konsequente Fokussierung der Aktivitäten auf die Entwicklung der Innenstadt, das branchenübergreifende Handeln sowie die erfolgreiche Ausrichtung der Events auf die maritime Positionierung Vegesacks überzeugen. Ob es gelingt, weitere Investitionen zu generieren und damit verbunden eine Schließung der Sortimentslücken in der Vegesacker Innenstadt zu erreichen, erscheint eine wichtige Voraussetzung zu sein, um auch zukünftig einen Beitrag zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort zu leisten.

### Evaluationsziel 1.3: Stärkung des inneren Zusammenhalts

Den Ist-Zustand des inneren Zusammenhalts in Vegesack wird vom Vegesack Marketing e.V. mit der Note 4 auf einer Skala von 1= sehr geringer Zusammenhalt bis 5= sehr starker Zusammenhalt als überdurchschnittlich gut bewertet. Gegenüber dem vorangegangenen Evaluationszeitraum wird eine Verbesserung des inneren Zusammenhalts wahrgenommen. Vor vier Jahren hätte man die Note 3 vergeben. Maßgeblichen Einfluss auf diese positive Entwicklung hatte laut Vegesack Marketing e.V. der Ausbau der Kontakte zu Vereinen, Politik und Behörden sowie eine in Auftrag gegebene Identitäts- und Imagestudie, deren Ergebnisse die handelnden Akteure vor Ort näher zusammenrücken ließ. Nicht zuletzt der Standortwechsel des Vegesacker Stadtmarketings in die Gerhard-Rohlf-Str. im Zentrum Vegesacks wird als wichtiger Schritt für den Aufbau von Beziehungen zu Einzelhandel, Politik und weiteren relevanten Akteursgruppen im Stadtteil erachtet.

Die Bedeutung der Förderung der Stadtteilmarketinginitiative durch den Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen wird als elementar für die Erhaltung des inneren Zusammenhalts und die zukünftige Handlungsfähigkeit verstanden, da die Motivation der Einzelhändler, sich gemeinsam zu engagieren, nicht gegeben sei, wenn die geförderten Veranstaltungen entfielen.

Der bislang gegangene Weg wird als Erfolg gewertet. Die im Rahmen der letzten Evaluierung anvisierte Kehrtwende kann als gelungen bezeichnet werden. Dies gilt nun zu verstetigen, um das langfristige Ziel zu erreichen, die Nummer 1 in der Region zu sein. Für die Zukunft möchte Vegesack Marketing e.V. der Entwicklung Kontinuität verleihen und die Kontakte zur Bremer Politik und Verwaltung

weiter intensivieren, wobei der besondere Schwerpunkt auf Kontakte ins Stadtbremer Rathaus sowie zum Ressort Wirtschaft, Arbeit und Häfen gesehen wird. Insgesamt soll eine Sensibilisierung der gesamtstädtischen Akteure für die Belange Vegesacks erreicht werden. Eine professionelle Pressearbeit insbesondere in Bezug auf die Events „Festival Maritim“, „Vegesacker Winterspaß und Eislaufvergnügen“ sowie „Vegesacker Kindertag zum verkaufsoffenen Sonntag“ werden als zentrale Belege für die Qualität des Standorts erachtet und sollen dem weiteren Aufbau von Vertrauen dienen.

Insgesamt wurde das Evaluationsziel intensiv angegangen und die Zielsetzung gut erfüllt. Das Stadtmarketing nahm mit der Beauftragung einer Identitäts- und Imagestudie sowie dem aktiven Ausbau von branchenübergreifenden Kontakten eine zentrale Rolle in diesem Prozess ein. Der eingeschlagene Weg und die zukünftig geplanten Schritte versprechen eine kontinuierliche Weiterentwicklung des inneren Zusammenhalts in Vegesack.

#### Evaluierungsziel 2.1 und 2.2: Strategieformulierung und Profilschärfung sowie Entwicklung einer stadtteilspezifischen Strategie mit entsprechenden Maßnahmen

Mit dem Slogan „Vegesack mit Herz und Hafen“ positioniert sich das Stadtmarketing Vegesack einerseits entlang einer emotionalen Dimensionen, die Herzlichkeit und eine hohe Identifikation der Einwohner mit ihrer Stadt ausdrücken soll sowie einer zweiten Dimension, welche das historische Erbe und die räumliche Nähe zu Wasser, Schifffahrt und Maritimität aufgreift. Die interne strategische Ausrichtung des Vegesack Marketing e.V. wird regelmäßig im Strategiebeirat sowie alle 2 Jahre im Rahmen einer Klausurtagung des Vorstandes diskutiert.

Die Entwicklung eines entsprechenden Logos und Corporate Designs erscheint vor dem Hintergrund von Veranstaltungen wie dem Festival Maritim, welches die maritime Dimension bespielt sowie dem Winterspaß oder dem Kindertag als Belege der genannten Dimension „Herzlichkeit“ durchaus glaubhaft und authentisch umgesetzt. Hiermit setzt sich Vegesack Marketing e.V. von zahlreichen Städten und Regionen positiv ab, deren Marketingaktivitäten nicht selten bei der Entwicklung eines eigenen Corporate Designs enden, ohne ein passendes Maßnahmenbündel zur Umsetzung der erdachten Positionierung zu entwickeln.

Durch die regelmäßige Arbeit an der Strategieformulierung und der damit verbundenen Diskussion um passende Maßnahmen beschreitet Vegesack Marketing einen guten Weg im Sinne der Profilschärfung. Besonders positiv ist das Bestreben nach differenzierenden Angeboten und deren Positionierung zu nennen. Im Falle der Veranstaltung Vegesacker Winterspaß besteht diese Differenzierung beispielsweise in der bewussten Namenswahl abseits des Begriffes „Weihnachtsmarkt“ sowie der inhaltlichen Umsetzung des Winterspaß-Moments durch eine mobile Eislaufbahn. Auch die Veranstaltung „Zu Gast in der eigenen Stadt – Ankerwerfen im Heimathafen“ ist ein originelles Konzept, welches sich an die Bremer Bevölkerung richtet und sich sehr gut in die maritime und gastfreundliche Positionierung von Vegesack Marketing einpasst.

Abseits der konsequenten Markenführungsaktivitäten des Vegesack Marketing e.V. verweisen Suchmaschinenenergebnisse auf weitere Internetseiten mit Bezug zu Vegesack und dort stattfindende Events. Auf solchen externen Seiten wird die in sich klar strukturierte Marke „Vegesack mit Herz und Hafen“ leider diffus. Für die Zukunft wäre insbesondere die Integration des bei Google prominent gelisteten Stadtportals [www.vegesack.de](http://www.vegesack.de) in die vorhandene Markenarchitektur gewinnbringend, um für den Standort Vegesack eine noch eindeutigeren Ansprache der Zielgruppen zu erreichen und Dopplungen oder Markenkonfusion zu vermeiden.

### Evaluierungsziel 2.3: Erzielung einer höheren Eigenfinanzierungsquote

Tabelle 4.2 zeigt die aus den Verwendungsnachweisen generierten Finanzdaten des Vegesack Marketing e.V. im Evaluierungszeitraum von 2012 bis 2015. Die Eigenfinanzierungsquote bewegt sich zwischen 39,7% und 58,4% und somit auf einem sehr hohen Niveau.

**Tab. 4.2: Übersicht der Finanzdaten 2012-2015 von Vegesack Marketing e.V. laut Verwendungsnachweis**

<b>Geschäftsjahr</b>	<b>Fehlbedarfsförderung SWAH</b>	<b>Jahresbudget</b>	<b>Eigenmittel</b>	<b>Eigenfinanzierungsquote</b>	<b>sonstige öffentliche Förderung</b>
2012	200.747	516.173	227.601	44,1%	87.825
2013	201.000	409.025	239.025	58,4%	50.000
2014	201.000	421.199	167.199	39,7%	53.000
2015	200.000	429.997	176.997	41,2%	53.000

Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben SWAH.

Legt man die Zahlen aus den Steckbriefen zugrunde, so ist zumindest ein grober Vergleich zum vorangegangenen Evaluierungszeitraum 2004-2010 möglich. Mit Blick auf diese Zahlen konnte das zwischen 2004 und 2010 erreichte hohe Niveau der Eigenfinanzierung sogar noch etwas gesteigert werden. Diesen Angaben zufolge erhöhte sich die durchschnittliche Eigenfinanzierungsquote von 47,9% in der Förderperiode 2004-2010 auf nunmehr 55,3%. Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es sich bei den Angaben in den Steckbriefen um Abschätzungen zur Jahresmitte handelt und diese somit nicht exakt mit den tatsächlichen Finanzdaten aus Tabelle 4.2 übereinstimmen. Insgesamt deuten jedoch beide Datenquellen bereits darauf hin, dass der Handlungsempfehlung sehr gut nachgekommen wurde.

Insgesamt zeigten sich die Interviewpartner mit der Entwicklung der Eigenfinanzierung sehr zufrieden. Als wesentliche Erfolgsfaktoren der positiven Entwicklung wird die gestiegene Qualität der durchgeführten Events angeführt und auf die Entwicklung der Sponsoring- und Standeinnahmen verwiesen. Exemplarisch wurde vom Stadtmarketing Vegesack e.V. auf die im Zuge des Festival Maritim generierten Standeinnahmen von 70.000€ im Jahr 2015 gegenüber 26.000€ im Jahr 2011 hingewiesen. Dabei wird angemerkt, dass die Anpassung von Standgebühren sensibel gehandhabt und überzogene Forderungen vermieden wurden.

Fazit: Der Handlungsempfehlung wurde insgesamt gut bis sehr gut nachgekommen und es wurden erkennbar zusätzliche Ressourcen mobilisiert.

### Evaluierungsziel 2.4: Verbreiterung des Netzwerks/Gewinnung neuer Mitglieder

Die in den Steckbriefen ausgewiesene Zahl der Mitglieder sind im Zeitraum 2013 bis 2015 leicht rückläufig gewesen (vgl. Tab. 4.3). Zu den Mitgliedern zählen auch Gruppen und Interessensgemeinschaften wie etwa die „Aktionsgemeinschaft: Die Lindenstrasse und umzu“, die selbst aus mehreren Mitgliedern bestehen. Um in Zukunft weitere Mitglieder zu gewinnen, soll wie bisher eine persönliche Kontaktaufnahme und Begrüßung von Personen stattfinden, die sich für Vegesack als Standort ihres Unternehmens interessieren.

**Tab. 4.3: Entwicklung der Mitgliederzahlen und der Kooperationspartner von Vegesack Marketing e.V. 2012-2015**

<b>Jahr</b>	<b>Mitglieder</b>	<b>Kooperationspartner</b>
2012	<b>98</b>	<b>26</b>
2013	<b>86</b>	<b>26</b>
2015	<b>91</b>	<b>26</b>
abs.	<b>-7</b>	<b>0</b>
in %	<b>-7%</b>	<b>0%</b>

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

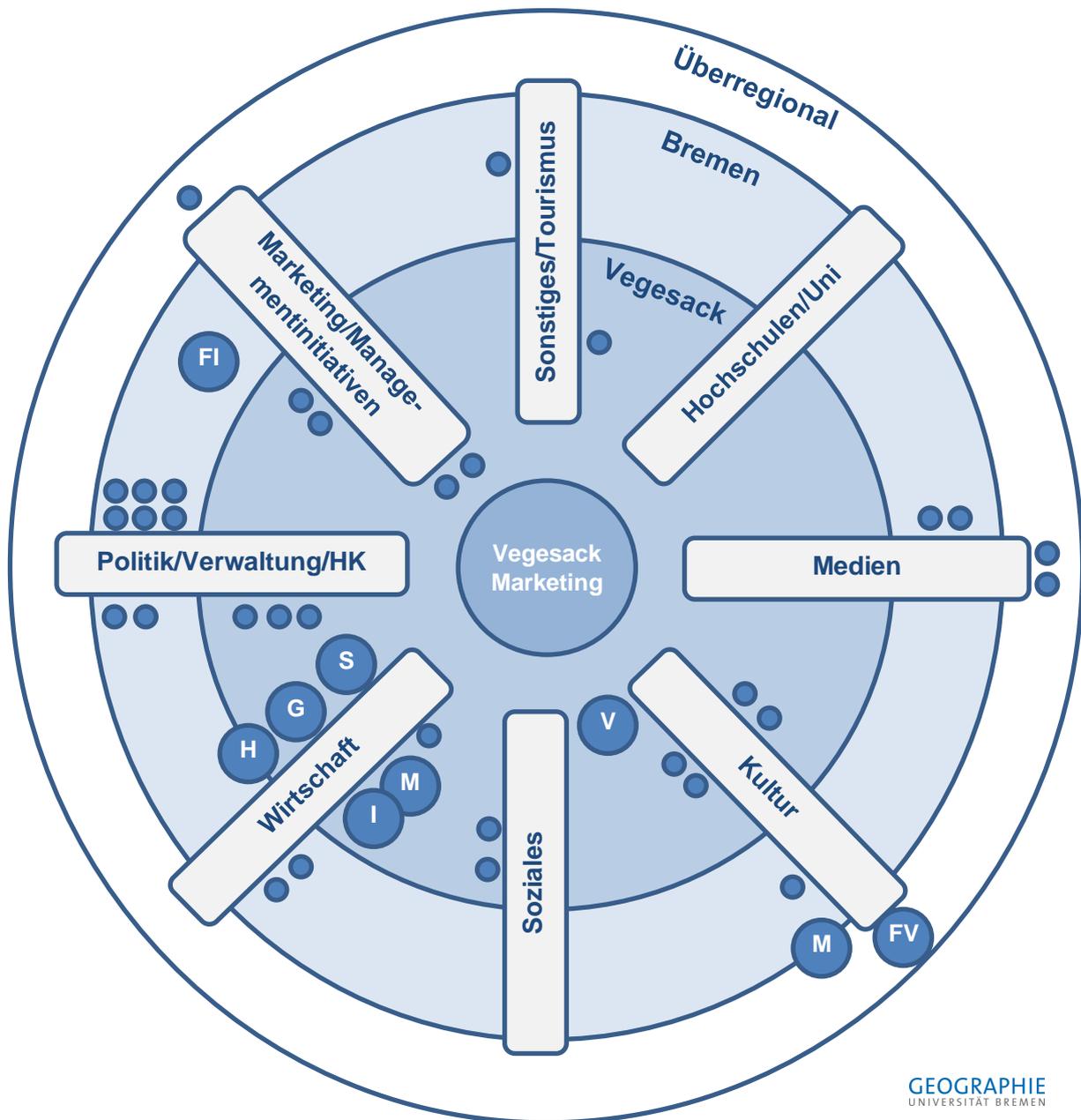
In den Steckbriefen werden von Vegesack jeweils 26 zentrale Kooperationspartner namentlich genannt (vgl. Tab. 4.3). Wie bereits für die CityInitiative beschrieben, wurde von den Akteuren in Vegesack die Abfrage der Kooperationspartner in den Steckbriefen unterschiedlich interpretiert. Dies unterstreicht nochmals, dass eine Abfrage dieses Parameters zukünftig verzichtbar ist.

Durch die im Rahmen der Evaluierung mit den Verantwortlichen durchgeführte Erfassung des Beziehungsnetzwerks wird ersichtlich, dass das Beziehungsnetzwerk des Vegesack Marketing e.V. deutlich umfangreicher sowie vielschichtiger und komplexer ist (vgl. Abb. 4.1). Eine gute Vernetzung zu den lokalen Wirtschaftsakteuren zeigt sich branchenübergreifend zur Hotellerie, Gastronomie, Immobilienwirtschaft und zu Sponsoren. Auch im Bereich der Kultur kann Vegesack Marketing sowohl auf lokaler Ebene als auch auf überregionaler Ebene Kontakte vorweisen, welche nicht zuletzt über die Ausrichtung des Festivals Maritim generiert worden sind. Ein weiterer Netzwerkschwerpunkt findet sich im Segment der Bremer Politik und Verwaltung.

Auch das erfasste Beziehungsnetzwerk spiegelt die insgesamt positive Entwicklung des Vegesack Marketing e.V. wider. Eine Lücke existiert im Hinblick auf den Bereich Hochschulen und Universität. Dies sollte allerdings nicht überbewertet, sondern vielmehr als anregender Impuls verstanden werden, darüber nachzudenken, ob es konkrete Fragestellungen in Vegesack gibt, für deren Bearbeitung eine Zusammenarbeit zielführend ist.

Fazit: Das Evaluationsziel, das Netzwerk zu verbreitern, wurde insgesamt gut bis sehr gut erreicht. Dies sollte gegenüber dem leichten Rückgang bei den Mitgliederzahlen als strategisch wichtiger bewertet werden. Es ist geboten, die Mitgliederzahlen als wichtige Bezugsbasis für die eigenen Aktivitäten im Auge zu behalten, um ggf. durch weitere Maßnahmen den Bestand stabil zu halten.

Abb. 4.1: Beziehungsnetzwerk Vegesack Marketing e.V.



GEOGRAPHIE  
UNIVERSITÄT BREMEN

- Einzelinstitution / Einzelperson
  - FI Gruppe von Kooperationspartnern
  - +
  - Thematische Netzwerke
- |     |                                                                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------|
| FI: | geförderte Stadtteilmarketing- und Managementinitiativen in Bremen |
| G:  | Gastronomie                                                        |
| H:  | Hotels                                                             |
| I:  | Immobilienwirtschaft                                               |
| M:  | Makler                                                             |
| S:  | Sponsoren                                                          |
| V:  | Vereine                                                            |
| M:  | Musiker, Gruppen, Artisten                                         |
| FV: | andere Festivalveranstalter                                        |

### Abschließende Hinweise und Handlungsperspektiven

Der Vegesacker Marketing e.V. hat sich seit der letzten Evaluierung im Rahmen der Bilanzkonferenz erkennbar positiv entwickelt. Die Netzwerkanalyse belegt die gute branchenübergreifende Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren, Institutionen und Interessensgemeinschaften. Die Handlungsempfehlungen aus der Identitäts- und Imageanalyse zur maritimen Positionierung Vegesacks wurden konsequent berücksichtigt und stringent mit Maßnahmen belegt. Dabei richten sich die Maßnahmen sowohl nach außen an regionale touristische Zielgruppen als auch im Sinne der Stärkung des Zusammenhalts und der Identität nach innen an die eigene Bevölkerung Vegesacks und des Bremer Nordens sowie des niedersächsischen Umlands. Neben den großen Zugpferden wie dem Festival Maritim ist es Vegesack Marketing gelungen, differenzierende und originelle Formate zu entwickeln, die das Potential besitzen, das Image Vegesacks weiter zu verbessern.

- Die Entwicklung der Corporate Identity und des Corporate Designs sind gelungene Schritte im Zuge der Positionierung Vegesacks. Die sehr gute Strukturierung des Markenauftritts von Vegesack Marketing e.V. sollte sich zukünftig auf den Internetseiten des Stadtportals „www.vegesack.de“ entsprechend wiederfinden, um potentiellen Besuchern und Bürgern die Suche nach Informationen zu erleichtern und Doppelinformationen oder Markenkonfusion zu vermeiden. Hier gilt es, den bereits eingeschlagenen Weg weiterzugehen, um den kommunikativen Auftritt des Einzelhandels- und Dienstleistungsstandortes Vegesack sowie der Maritimen Meile für den Tourismusstandort Vegesack weiter zu schärfen.
- Die Aktivitäten von Vegesack Marketing sind dem Interview nach auf den Bereich der Vegesacker Innenstadt und die Maritime Meile gerichtet. Zugleich geht aus den Steckbriefen hervor, dass kleinere Beträge für Aktivitäten zur Stärkungen der Stadtteilzentren in Blumenthal und Lesum weitergeleitet werden. Diese Beträge sind rein quantitativ sehr niedrig und können nur geringe Impulse in Blumenthal und Lesum anstoßen. Entsprechend ist zu klären, ob und wenn ja welche Rolle Vegesack Marketing zukünftig im Hinblick auf diese beiden Stadtteilzentren spielen soll.
- Wie bereits erwähnt sollten die Mitgliederzahlen im Blick behalten bleiben. Eine hohe Mitgliederzahl sollte nicht zum Selbstzweck erreicht werden (z.B. durch sehr niedrige Beiträge), jedoch würde ein spürbarer Abfall der Mitglieder auch die Handlungsmöglichkeiten beschränken.

## 5 Evaluierung Gröpelingen Marketing e.V. und Kultur vor Ort e.V.

Die beiden geförderten Initiativen Gröpelingen Marketing e.V. und Kultur vor Ort e.V. kooperieren sehr eng miteinander. Wie bei den Bilanzkonferenzen 2012 wurden die beiden Vereine gemeinsam interviewt. Entsprechend erfolgt auch ein gemeinsamer Evaluationsbericht. Sofern nicht explizit auf einen der beiden Vereine verwiesen wird, gelten die folgenden Aussagen stets für beide Initiativen.

Die inhaltliche Schnittmenge zwischen beiden Vereinen wird in den jeweiligen Zielsetzungen deutlich. Gröpelingen Marketing e.V. möchte nach eigenen Angaben passgenau für Gröpelingen (a) eine Stärkung der örtlichen Wirtschaft erreichen, (b) Standortmarketing zum Aufbau eines positiven Images betreiben, (c) Bildung als Zukunftsressource entwickeln, (d) Ehrenamt und Beteiligung mobilisieren sowie (e) eine urbane Aufwertung mit entsprechenden Strukturen erreichen.

Kultur vor Ort entwickelt seit 1998 ein integriertes Stadtteilmarketing mit den Schwerpunkten (a) Belegung urbaner Räume durch kulturelle, touristische und wirtschaftliche Entwicklung, (b) Aufbau von Stadtteil- und Beteiligungsstrukturen zur Steigerung der Stadtteilattraktivität, (c) Stärkung der örtlichen Wirtschaft und (d) Fokussierung auf Zukunftsressourcen der Stadtteilentwicklung (u.a. Kreativwirtschaft, Diversity, Social Entrepreneurship, Bildung).

Die Aktivitäten der beiden Initiativen sind im Kontext der Umsetzung des Bremer Leitbilds zur Stadtentwicklung zu sehen, die insbesondere im sogenannten Bremer Westen erfolgen soll (SUBVE 2009, Leitbild AG Bremer Westen 2012, SUBV 2014, Mossig/Andreas 2015). Dadurch gelangen zusätzliche Ressourcen nach Gröpelingen, um den besonderen Bedarfen in diesem Stadtteil Rechnung tragen. Diese lassen sich anhand der sehr hohen Arbeitslosenquote und der hohen Zahl der Sozialhilfeempfänger (nach SGB2) leicht ablesen (vgl. Tab. 5.1). Positiv fällt auf, dass die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Wohnort überproportional angestiegen ist.

**Tab. 5.1: Sozio-ökonomische Kennzahlen des Stadtteils Gröpelingen 2010-2015 und deren Veränderung im Evaluierungszeitraum 2012-2015**

Stadtteil: Gröpelingen	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Veränderung 2012-15 in %
Bevölkerung (zum 31.12.)	34 897	34 975	35 336	35 565	35 878	36 561	1 225 (+3,5%)
Arbeitslosenquote (in %)	26,4	26,3	26,9	26,7	26,8	26,3	-0,6 %-Punkte
Sozialversicherungsbeschäftigte am Wohnort	9 488	9 816	9 791	9 970	10 335	10 838	+1 047 (+10,7%)
Betriebe	785			784			
Sozialversicherungsbeschäftigte in den Unternehmen	3 878			3 938			
Sozialhilfeempfänger (SGB2)	9 069	9 069	9 371	9 611	9 970	10 702	+1 331 (+14,2%)
Beherbergungsbetriebe			2	2	2	1	-1
Gästebetten							
Gästeübernachtungen							
Gästekünfte							

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach [www.statistik-bremen.de](http://www.statistik-bremen.de).

### Evaluationsziel 1.2a: Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort

Diese Zielsetzung wird von beiden Vereinen in den Selbstbeschreibungen betont und inhaltlich durch mehrere Maßnahmen verfolgt. Als Erstes ist das 2015 gestartete Pilotprojekt Entrepreneurship Gröpe-

lingen zu nennen, dass sich gezielt an Klein- und Kleinstunternehmen richtet und die Gründung, Stabilisierung und Weiterentwicklung von KMU durch niedrighschwellige Ansprache, Weiterbildung, Vernetzung oder die Weitervermittlung von Mikrokrediten und professionellen Beratungsangeboten unterstützt. Schwerpunkte liegen sowohl in den Bereichen Gastronomie, Handwerk, Dienstleistungen und Handel als auch im der Kultur- und Kreativwirtschaft. Ziel ist es, Entscheidungs- und Orientierungshilfe zu geben und zielgerichtet in bestehende Qualifizierungsangebote zu vermitteln. Ergänzend wurde das Kleinfestival „Unternehmenslustig“ für Kleinunternehmer ins Leben gerufen sowie ein Beratungsbüro in der Lindenhofstraße eingerichtet, das die direkte Ansprache von Interessierten ermöglicht. Neben der Stärkung der Unternehmensbasis vor Ort besteht ein wichtiger Nebeneffekt darin, dass durch die Gründungsberatung den Initiativen der Zugang zu dem Pool an zukünftigen Unternehmern eröffnet wird. Diese kommen letztlich auch als potenzielle Mieter für Leerstände in Frage und es erleichtert die Aufgabe, für verfügbare Gewerbeflächen zu den Strukturen am Standort passende Mieter zu vermitteln. Es ist zu erwähnen, dass das Modellprojekt durch zusätzliche Fördermittel von Seiten des Senators für Wirtschaft, Arbeit und Häfen ermöglicht wurde. Dies wird von beiden Vereinen sehr geschätzt.

Zweitens wurde in Bezug auf den lokalen Einzelhandel eine Fokussierung auf Unternehmer mit Migrationshintergrund als Reaktion auf den Rückgang von einheimischen Geschäftsinhabern vorgenommen. Konkret wurden zur Unterstreichung dieser Fokussierung ein türkischsprachiger Mitarbeiter und eine bulgarischsprachige studentische Hilfskraft eingestellt, wodurch der Zugang zu den Akteuren erleichtert und eine Wertschätzung anderer Muttersprachen zum Ausdruck gebracht und dem Thema „Diversity“ Rechnung getragen wird. Inhaltlich werden Aktivitäten unter dem Leitthema „Internationalisierte Nahversorgung“ entwickelt. In Abgrenzung zu Ramschläden oder Discountern bieten die internationalisierten Läden ein einzigartiges Sortiment mit Angeboten, die es nur in diesen Läden zu kaufen gibt. Die Geschäfte mit Migrationshintergrund werden somit nicht als ein qualitatives Defizit betrachtet, sondern stellen sich vielmehr als ein stabilisierendes Element dar, so dass die Leerstandproblematik in Gröpelingen von den Initiativen als vergleichsweise gering eingeschätzt wird. Zum Themenfeld der Internationalisierten Nahversorgung zählt auch, dass von einheimischen Ladenbesitzern z.B. Muslima mit Kopftuch eingestellt wurden, die sich mit Kunden auf Türkisch unterhalten können oder dass kleine Sprach- und kulturelle Kompetenzschulungen angeboten werden, damit auch deutsche Geschäftsinhaber in der Lage sind, z.B. türkische Kundennamen korrekt auszusprechen oder auf Türkisch einen schönen Ramadan wünschen.

Drittens wurde die Digitalisierung als zentrales Querschnittsprojekt vorangetrieben. Dies diene zum einen dazu, dass die Initiativen selbst gemerkt haben, dass sie neue Wege beschreiten müssen, um die eigenen Zielgruppen (z.B. die Wirtschaftsakteure vor Ort) zu erreichen. Zum anderen trägt das Digitalisierungsprojekt zur Stärkung der Unternehmer vor Ort bei, da sowohl die Initiativen als auch die Unternehmen Kompetenzen erwerben, um herauszufinden, welche neuen Medien für sie überhaupt relevant sind, welche Bausteine aus dem umfangreichen Angeboten sie tatsächlich brauchen und wie sie diese gekonnt bespielen können. Dazu haben sowohl Gröpelingen Marketing als auch Kultur vor Ort an Schulungen teilgenommen, die von den geförderten Stadtteilmarketing-Initiativen gemeinsam organisiert wurden. Darauf aufbauend wurde ein eigener Workshop zur Digitalisierung für die Unternehmer vor Ort durchgeführt, an dem 23 Akteure teilgenommen haben, davon vier neue Akteure, die noch nicht mit Gröpelingen-Marketing in Kontakt standen.

Viertens kommt die in den Zielsetzungen beider Vereine genannte Orientierung auf Bildung und Qualifizierung gut in dem Projekt Ausbildungstage/Berufseinstieg zum Ausdruck. Dabei geht es darum, die Verbindungen zwischen Schulen und Unternehmen auszubauen. Last but not least sind auch die kulturellen Veranstaltungen zu nennen, bei denen die lokalen Wirtschaftsakteure intensiv

einbezogen werden und die Gelegenheit haben, ihre Geschäfte bekannt zu machen. Zu nennen ist insbesondere das Feuerspurenfestival, das sich enorm entwickelt hat und mittlerweile bundesweit für anerkennende Aufmerksamkeit sorgt. Den Nutzen für die beteiligten Gruppen im Hinblick auf Zusammenkunft, Einbindung sowie Image und Identifikation haben zuletzt Hans et al. (2015) herausgearbeitet. Zu nennen wäre entsprechend auch das Event des Gröpelinger Sommers mit einem weiteren verkaufsoffenen Sonntag.

Fazit: Insgesamt haben die durchgeführten Maßnahmen und Projekte sehr gut das Ziel unterstützt, die lokale Ökonomie zu stärken. Besonders überzeugend wird ein ganzheitlicher Entwicklungsansatz verfolgt, der durch die jeweils enge Bezugnahme vieler Maßnahmen zu den langfristigen Querschnittsthemen Bildung, Kultur und Kreativität dazu führt, dass die einzelnen Maßnahmen gut aufeinander abgestimmt sind. Dadurch erfolgt keine kurzfristige Reaktion mit einer nicht nachhaltigen Entfacherung einzelner Strohfeuer. Auch wurden in dem Interview überzeugende Schwerpunkte benannt, wie zukünftig die lokale Ökonomie gestärkt werden soll. Neben der Fortführung und Weiterentwicklung der Digitalisierung, soll das Thema „Internationalisierte Nahversorgung“ weiter vorangetrieben werden. Diesbezüglich wäre eine „Street-Food-Route“ denkbar, entlang derer die Perlen des internationalen Angebots nach dem Motto „Das gibt es nur in Gröpelingen“ herausgestellt werden. Zudem wird eine wissenschaftliche Untersuchung als wünschenswert genannt, um die These zu untersuchen, ob die Internationalisierte Nahversorgung tatsächlich Stabilität bringt und nicht ein Kennzeichen von Erosion ist. Innerhalb des Entrepreneurship Gröpelingen Projekts sollen verstärkt Nicht-EU-Ausländer (nicht speziell Flüchtlinge) als Zielgruppe adressiert werden, mit dem Ziel, Gröpelingen als Standort Nr. 1 für Gründungen im Bereich der migrantischen Ökonomie zu entwickeln. Zu diesem Zweck sollen unter dem Stichwort „Gründen im Exil“ verstärkt die Potenziale von individueller Kreativität in Formaten wie Co-Working Spaces genutzt werden. Auch gilt es an der Verbindung zwischen Unternehmen und Schulen weiterzuarbeiten. Allerdings müssten diesbezüglich noch genauere Überlegungen angestellt werden, wie die Gröpelingen Marketing und Kultur vor Ort aktiv werden können. Insgesamt treffen frische Ideen zur zukünftigen Förderung der Wirtschaft vor Ort auf erfahrene Akteure, so dass eine äußerst vielversprechende Umsetzung zu erwarten ist.

#### Evaluationsziel 1.2b: Stärkung des inneren Zusammenhalts

Der innere Zusammenhalt in Gröpelingen wird im Großen und Ganzen als gut beschrieben (Note 4 auf einer Skala von 1= kein Zusammenhalt bis 5= sehr starker Zusammenhalt), jedoch unterliegt dieser Wert temporären Schwankungen. Während der Flüchtlingskrise oder im Kontext des Feuerspurenfestivals ist der Zusammenhalt sehr hoch (Note 5), andererseits gibt es immer wieder Ereignisse, die zu Frustrationen führen und die Identifikation mit dem Stadtteil beeinträchtigen. Dem wird versucht durch viele keine Lösungen entgegenzuwirken. Diesbezüglich wurde auf Müll und Drogen als wiederkehrende Problematiken und Entwicklungshemmnisse verwiesen.

Ein besonderer Beitrag zur Erreichung des inneren Zusammenhalts wird insbesondere durch die Übernahme und Weiterentwicklung des Quartiersbildungszentrums vom Verein Kultur vor Ort geleistet. Dass dem Verein diese Aufgabe übertragen wurde, zeigt sehr deutlich, welches Vertrauen sich dieser über die Zeit erarbeitet hat. Mit dem Quartiersbildungszentrum ist die Zielsetzung verbunden, die lokalen Bildungsangebote zu verknüpfen und insbesondere Kindern, Jugendlichen und Familien einen systematischen Zugang zu Bildungsangeboten zu ermöglichen.

Einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung des inneren Zusammenhalts leisten auch die Aktivitäten, die zuvor bereits zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit genannt wurden. Neben dem

Feuerspurenfestival, in dem sehr vielfältige Akteure aktiv eingebunden werden, ist als besonders positiv die Einstellung der Mitarbeiter mit besonderen Sprachkenntnissen herauszustellen, welches den Initiativen den Zugang zu verschiedenen Bevölkerungsgruppen erleichtert und der diversifizierten Struktur im Stadtteil Rechnung trägt.

Nicht zu unterschätzen ist im Hinblick auf dieses Evaluierungsziel auch die intensive Begleitung der integrierten Stadtentwicklungsprogramme, die in Gröpelingen durchgeführt werden.

Fazit: Insgesamt leisten sowohl Gröpelingen Marketing als auch Kultur vor Ort vielfältige Beiträge zur Stärkung des inneren Zusammenhalts. Diese können als überdurchschnittlich gut bewertet werden. Der Erfolg des Feuerspurenfestivals mit seiner anhaltend hohen Beteiligung kann als Beleg herangezogen werden. Aber auch die gelungene Orientierung der Maßnahmen an den Gegebenheiten im Stadtteil, z.B. mit dem besonderen Augenmerk auf das migrantische Unternehmertum, trägt zur Stärkung des inneren Zusammenhalts bei. Gleiches gilt für die konsequente Orientierung auf Bildung als langfristiges Querschnittsthema.

#### Evaluierungsziel 2.1 und 2.2: Strategieformulierung und Profilschärfung sowie Entwicklung einer stadtteilspezifischen Strategie mit entsprechenden Maßnahmen

Vom anzustrebenden Profil wird Gröpelingen von den Initiativen als ein Stadtteil des Ankommens charakterisiert, der idealerweise ein eigenes Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein entwickelt und in dem Vielsprachigkeit als Selbstverständlichkeit und als Ressource erlebt wird. Toleranz und Akzeptanz der Vielfalt stehen für den Zusammenhalt.

Im Hinblick auf das eigene Profil der beiden geförderten Vereine ist festzuhalten, dass sich die Kooperation zwischen Gröpelingen Marketing und Kultur vor Ort gegenüber der Darstellung bei der letzten Evaluierung im Rahmen der Bilanzkonferenz deutlich intensiviert und erkennbar positiv entwickelt hat. Es liegt ein ausgewogenes Maß an sich überschneidenden und sich ergänzenden Zielsetzungen und Maßnahmen vor, mit einer klaren strategischen Fokussierung auf die Schwerpunktthemen Bildung, Kultur, Wirtschaftsförderung sowie seit neuerem Digitalisierung. Zur internen Profilbildung von Kultur vor Ort hat die Neugestaltung der Webseite beigetragen, um moderne Kommunikationsformen zu ermöglichen. Zugleich wurden für die großen Projekte Feuerspuren und Weserfähre eigene Internetauftritte eingerichtet, um diese Aktivitäten klarer nach außen kommunizieren zu können.

Fazit: Kultur vor Ort und Gröpelingen Marketing verfügen über eine ausgeprägte strategisch-konzeptionelle Stärke, welche jeweils passgenau auf die spezifische Situation im Stadtteil angepasst ist und sich durch die einzelnen Projekte und Maßnahmen hindurchzieht, diese miteinander verbindet und auch an den internen Strukturen nicht Halt macht. So wurde neben den Mitarbeitern mit besonderen Sprachkenntnissen auch bewusst eine Frau im Rahmen des Projekts Entrepreneurship Gröpelingen eingestellt, um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Frauen im Zuge einer Unternehmensgründung andere Anliegen und Perspektiven haben, die es zu berücksichtigen gilt. Auch die Übertragung des Quartiersbildungszentrum belegt, dass in diesem Fall Kultur vor Ort über einen langen Zeitraum gezeigt hat, dass es in der Lage ist, eine solche Einrichtung strategisch sowie profilbildend weiterzuentwickeln.

### Evaluierungsziel 2.3: Erzielung einer höheren Eigenfinanzierungsquote

Tabelle 5.2 und 5.3 zeigen die aus den Verwendungsnachweisen generierten Finanzdaten von Gröpelingen Marketing e.V. und Kultur vor Ort e.V. im Evaluierungszeitraum von 2012 bis 2015. Mit Ausnahme des Jahres 2015 liegt im Falle von Gröpelingen Marketing e.V. die Eigenfinanzierungsquote bei über 30% und somit auf einem ansprechend hohen Niveau. Kultur vor Ort e.V. erzielt ebenfalls in der Regel 30% und mehr. Auch hier bildet das Jahr 2015 eine Ausnahme, die sich insbesondere durch die wesentlich höhere Fehlbedarfsförderung durch den Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen (SWAH) erklären lässt. Betrachtet man die Eigenmittel in absoluten Zahlen, so haben sowohl Gröpelingen Marketing e.V. als auch Kultur vor Ort ihr Niveau gehalten. Bezüglich der aufgeführten Zahlen gilt es zu beachten, dass das Stadteilfest Gröpelinger Sommer nur alle zwei Jahre statt, so dass die Eigenmittel in den Jahren ohne die Veranstaltung geringer ausfallen. Auch erhalten die Vereine für das Modellprojekt KMU/Lokale Ökonomie eine zusätzliche Förderung von Seiten des Senators für Wirtschaft, Arbeit und Häfen. Von der inhaltlichen Ausrichtung ist dieses Projekt jedoch nicht geeignet, um ergänzende Eigenmittel einzuwerben. Dadurch sinkt in den Tabellen die dargestellte Eigenfinanzierungsquote deutlich ab. Zudem konnten zusätzliche Ressourcen von außen aktiviert werden, die sich nicht monetär ausdrücken lassen (z.B. Beteiligung von Hal Über an der Weserfähre oder günstigere Anzeigenpreise beim Weser-Kurier) oder nicht in die Berechnung der Eigenfinanzierungsquote eingeflossen sind, wie die eingeworbenen Mittel aus dem Nationalen Stadtentwicklungsprogramm, welche aus der Rechnungslegung in Absprache mit der Senatorischen Behörde ausgeklammert wurden, um einen doppelten Bearbeitungsaufwand zu vermeiden. Somit ist die Eigenfinanzierung als wesentlich höher zu bewerten als die Tabellen ausdrücken.

**Tab. 5.2: Übersicht der Finanzdaten 2012-2015 von Gröpelingen Marketing e.V. laut Verwendungsnachweis**

<b>Geschäftsjahr</b>	<b>Fehlbedarfsförderung SWAH</b>	<b>Jahresbudget</b>	<b>Eigenmittel</b>	<b>Eigenfinanzierungsquote</b>	<b>sonstige öffentliche Förderung</b>
2012	74.146	105.972	31.826	30,0%	
2013	79.925	115.346	35.421	30,7%	
2014	69.276	112.954	43.678	38,7%	
2015	140.000	204.458	40.000	19,6%	24.458

Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben SWAH.

**Tab. 5.3: Übersicht der Finanzdaten 2012-2015 von Kultur vor Ort e.V. laut Verwendungsnachweis**

<b>Geschäftsjahr</b>	<b>Fehlbedarfsförderung SWAH</b>	<b>Jahresbudget</b>	<b>Eigenmittel</b>	<b>Eigenfinanzierungsquote</b>	<b>sonstige öffentliche Förderung</b>
2012	74.861	140.335	51.474	36,7%	14.000
2013	79.902	126.899	46.997	37,0%	12.480
2014	69.554	150.723	44.288	29,4%	36.881
2015	109.550	161.653	36.103	22,3%	16.000

Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben SWAH.

Legt man die Zahlen aus den Steckbriefen zugrunde, so ist zumindest ein grober Vergleich zum vorangegangenen Evaluierungszeitraum 2004-2010 möglich. Im Vergleich zum vorangegangenen Evaluierungszeitraum 2004-2010 konnte Kultur vor Ort die Höhe der Eigenmittel steigern, während Gröpelingen Marketing das Niveau in etwa gehalten hat.

Nach der letzten Bilanzkonferenz wurde innerhalb der Vorstände diskutiert, über höhere Mitgliedsbeiträge eine höhere Eigenfinanzierung zu erreichen. Dies wurde abgelehnt, denn die Mitgliedsbeiträge liegen laut Informationen des Vereins Gröpelingen Marketing e.V. mit 10€ bis 100€ pro Monat bereits auf einem gehobenen Niveau.

Fazit: Aufgrund der ergänzenden Erläuterungen (NSP-Mittel etc.) kann festgehalten werden, dass die Empfehlung der höheren Eigenfinanzierung gut erreicht wurde.

#### Evaluierungsziel 2.4: Verbreiterung des Netzwerks/Gewinnung neuer Mitglieder

Tabelle 5.4 zeigt die Entwicklung der Mitgliederstruktur der beiden Initiativen sowie die Zahl der Kooperationspartner auf der Basis der Selbstangaben in den Jahren 2012, 2013 und 2015. Während bei Gröpelingen Marketing die Mitgliederzahl konstant geblieben ist, konnte Kultur vor Ort seine Mitgliederzahl seit der letzten Evaluierung steigern. Die Zahl der angegebenen Kooperationspartner ist in beiden Fällen gestiegen. Um die Mitgliederzahlen halten zu können, mussten bei Gröpelingen Marketing in der Regel drei neue Mitglieder pro Jahr gewonnen werden, da entsprechend viele Mitglieder zumeist wegen ihrer Geschäftsaufgabe den Verein verlassen haben.

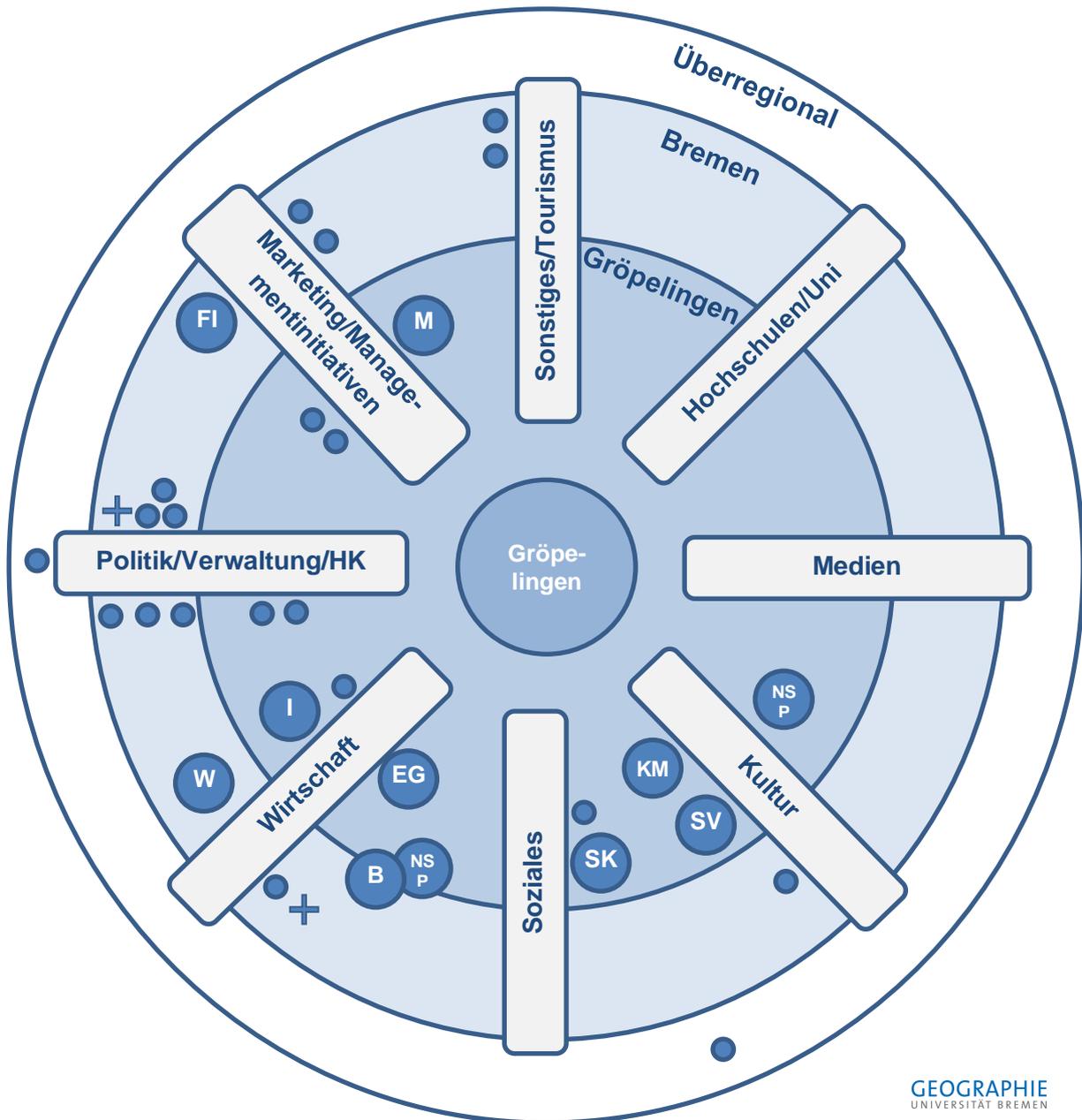
**Tab. 5.4: Entwicklung der Mitgliederzahlen und der Kooperationspartner von Gröpelingen Marketing e.V. und Kultur vor Ort e.V. 2012-2015**

Jahr	Gröpelingen Marketing e.V.		Kultur vor Ort e.V.	
	Mitglieder	Kooperationspartner	Mitglieder	Kooperationspartner
2012	60	120	54	120
2013	61	150	60	120
2015	60	170	66	150
abs.	0	50	12	30
in %	0%	42%	22%	25%

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Darstellung des Beziehungsnetzwerkes (vgl. Abb. 5.1) zeigt deutlich, dass im Zusammenspiel zwischen Gröpelingen Marketing und Kultur vor Ort ein weites und dichtes Netzwerk in viele Bereiche hinein entstanden ist. Insbesondere an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Bildung sowie in den Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft hinein finden sich Knotenpunkte. Einzigartig ist die Vernetzung mit dem Netzwerk zur Unternehmensgründung. Somit trifft das dargestellte Beziehungsnetzwerk sehr gut die thematischen Zielsetzungen und verdeutlicht somit, dass die inhaltliche Ausrichtung konsequent mit strategischen Vernetzungen unterlegt wurde.

Abb. 5.1: Beziehungsnetzwerk Gröpelingen Marketing e.V. und Kultur vor Ort e.V.



GEOGRAPHIE  
UNIVERSITÄT BREMEN

● Einzelinstitution / Einzelperson

FI Gruppe von Kooperationspartnern

+ Thematische Netzwerke

FI: geförderte Stadtteilmarketing- und Managementinitiativen in Bremen

M: Mitglieder / Mitgliedsvereine (u.a. Stadtbibliothek, Sander Center, Bürgerhaus Oslebshausen, VHS, Pier 2, Lichthaus GmbH, Krankenhaus, GfG, Elternvereine der Schulen)

EG: Einzelhandel und Gastronomiebetriebe

I: Immobilienbesitzer

W: Wohnungsbauunternehmen

B: Berufsparcour (23 Betriebe)

NSP: Nationale Stadtentwicklungsprogramme

a: Weiterführende/berufsbildende Schulen + ca. 30 Ausbildungsbetriebe

b: Akteure aus Kreativwirtschaft

SK: Schulen, Kitas, Stadtteileinrichtungen der Bildungslandschaft

SV: Sportvereine

KM: Kirchen und Moscheen

Interessant sind die fehlenden Nennungen in den Bereichen Medien und Hochschulen/Uni. Während des vorangegangenen Interviews wurde von gemeinsamen Projekten berichtet, die mit der Hochschule und der Universität durchgeführt wurden. Ebenso tauchten namentlich der Weser-Kurier und weitere Kontakte zu den hiesigen Medien auf. Dieses Fehlen ist daher keinesfalls als Vernetzungsschwäche zu interpretieren, da ja entsprechende Kontakte vorliegen, sondern scheint vielmehr Ausdruck dessen zu sein, dass bei einer durchgeführten Abfrage die befragten Interviewpartner auf inhaltlich-thematische Zusammenhänge fokussiert waren.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die empfohlene Verbreiterung des Netzwerks gut bis sehr gut gelungen ist. Seit der letzten Evaluierung konnten wesentliche Akteure insbesondere über die Programme zur nationalen Stadtentwicklung sowie den neuen Schwerpunkt zur Förderung der Klein- und Kleinstbetriebe aufgebaut werden. Auch wurden bedeutende Wirtschaftsakteure genannt, die erst in den letzten Jahren hinzugekommen sind.

#### Abschließende Hinweise und Handlungsperspektiven

- Die strategisch-konzeptionelle Stärke der beiden geförderten Initiativen wurde im Rahmen des Interviews mehrfach sehr klar deutlich. Gegenüber der letzten Evaluierung hat insbesondere Gröpelingen Marketing e.V. an Profil gewonnen. Das ehemals zentrale Leitprojekt des Feuer-spurenfestivals ist so weit etabliert und verstetigt, dass es bei dem Interview nicht mehr den zentralen Raum gegenüber der Erhebung von vor vier Jahren eingenommen hat. Dieser Weg der eng aufeinander abgestimmten Zusammenarbeit ist unbedingt fortzuführen. Eine klare und vor allem längerfristige Zusage bezüglich der Förderung kann diesbezüglich nur unterstützend wirken.
- Die Idee, die These zur Internationalisierten Nahversorgung wissenschaftlich zu überprüfen, ist originell und zeigt das Bestreben, die eigenen Erfahrungen fundiert nach außen kommunizieren zu wollen. Dazu erscheint jedoch eine Intensivierung der Kooperation mit der Universität oder Hochschule eine wesentliche Voraussetzung zu sein, denn allein aus eigenen Ressourcen dürfte dies kaum realistisch machbar sein.
- Mit dem zusätzlich geförderten Projekt zur Unterstützung der KMU und der Gründungsberatung wurden neue Wege beschritten und neue Zielgruppen anvisiert. Die Wirkungen des Projekts sollten nach einer angemessenen Laufzeit überprüft werden um zu erfassen, ob der eingeschlagene Weg auch in anderen Stadtteilen in Bremen (oder darüber hinaus) einen sinnvollen Beitrag zur Stärkung der lokalen Wirtschaft darstellt. Auch der Effekt des neu geschaffenen Zugangs zu den Personen, die potenziell als zukünftige Mieter nach passenden Räumlichkeiten Ausschau halten, könnte in diesem Zusammenhang beleuchtet werden. Die Frage, wie bedeutsam die daraus generierten Kontakte sind und ob diese tatsächlich nennenswert dazu beitragen, dass Leerstände oder Gewerbequartiere wesentlich zielgerichteter und strukturell passender besetzt werden können als bislang, ist ergebnisoffen und daher zusätzlich relevant.

## 6 Evaluierung Neustadt Stadtteilmanagement

Das Neustadt Stadtteilmanagement engagiert sich seit 2005 für eine integrierte Stadtteilentwicklung und kooperiert dazu eng mit dem WIR-Neustadt-Bremen e.V. als Trägerverein, dem die finanzielle Kontrolle obliegt. Das Stadtteilmanagement versteht sich als Botschafterin für die Neustadt und möchte durch Kommunikation, Kooperation und Vernetzung sowohl als Moderatorin, Vermittlerin und Impulsgeberin als auch als Bindeglied zwischen den acht Ortsteilen, der Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Handel und den Bürgerinnen und Bürgern des Stadtteils fungieren.

Die Entwicklung des Neustadt Stadtteilmanagements muss einerseits im Kontext der Veränderungen in der Neustadt gesehen werden. Der Stadtteil profitiert nicht zuletzt von der erweiterten Abgrenzung der Innenstadt (SUBV et al. 2013) und der anhaltenden Beliebtheit bei Studierenden als Wohnstandort (Mossig et al. 2015, Mossig/Tkaczick 2010). Auch durch die Kulturschaffenden vor Ort und die aufgenommenen Flüchtlinge ist der Stadtteil in den letzten Jahren jünger, dynamischer und kulturell bunter geworden. Das Stadtteilmanagement sieht in der Neustadt das neue „Viertel von morgen“. Andererseits hat die jetzige Stelleninhaberin erst im Februar 2015 die Stelle im Stadtteilmanagement angetreten, so dass ein personeller Bruch stattfand, der mit einer umfassenden inhaltlich-konzeptionellen Neuausrichtung einhergegangen ist. Diese Neuausrichtung erscheint ein dringend notwendiger Schritt gewesen zu sein, bei dem die bisherigen Leitprojekte auf den Prüfstand gestellt wurden. Von den bis 2014 durchgeführten vier zentralen Veranstaltungen wurde lediglich eines, das Piepe-Laufen, mit nur leichten Modifikationen in der bestehenden Form fortgeführt. Die Summer Sounds wurden sehr erfolgreich neu aufgestellt, wie sich u.a. an den enorm gesteigerten Besucherzahlen ablesen lässt. Wurde in den Jahren zuvor die Veranstaltung mit ca. 2.000 Personen besucht, so waren es 2015 nach der Neuausrichtung bereits 8.000 Besucher und zuletzt sogar rund 12.000 Personen, obwohl das Wetter eher mäßig gewesen ist. Summer Sounds hat sich damit von einem Neustädter Fest zu einem Festival für ganz Bremen entwickelt und ist heute ein Leuchtturmprojekt für die Neustadt. Demgegenüber wurden die Veranstaltungen „Neustadt bewegt dich“ sowie der „Adventskalender“ aufgrund der konzeptionellen Unschärfe bezüglich der Inhalte und der adressierten Zielgruppen, der rückläufigen Beteiligung sowie der unklaren Effekte eingestellt, auch um Raum für neue Aktivitäten zu schaffen. Diesbezüglich ist erstens die Neuaufstellung der Außendarstellung, die den zuvor genannten Veränderungen in der Neustadt Rechnung trägt, zweitens das vom Neustadt Stadtteilmanagement maßgeblich vorangetriebene gemeinsame Projekt der geförderten Initiativen zur Digitalisierung sowie drittens die Initiative „Neustart Neustadt“ zu nennen, die insbesondere Flüchtlingen das Ankommen und die Integration in der Neustadt erleichtern soll. Insgesamt ist diese Neuausrichtung als schlüssig und sehr sinnvoll einzuschätzen.

Parallel zur Neubesetzung der Stelle erfolgte der Umzug in das SOS-Kinderdorf-Zentrum, das aufgrund der zentralen Lage und seiner Bedeutung als Bürgerzentrum einen wichtigen Anlaufpunkt im Stadtteil darstellt. Dies erleichtert die alltäglichen Kommunikationsprozesse zu allen relevanten Akteuren in der Neustadt und hat zu einer deutlich verbesserten Zusammenarbeit zwischen Ortsamt, Beirat und Stadtteilmanagement geführt.

Tabelle 6.1 zeigt die Entwicklung ausgewählter sozio-ökonomischer Kennzahlen des Stadtteils. Auch die Arbeit des Neustadt Stadtteilmanagements lässt sich nicht an diesen Zahlen aufgrund der begrenzten direkten Beeinflussungsmöglichkeiten bemessen. Vielmehr zeigt die Tabelle einige Eckwerte der generellen Entwicklung vor Ort auf. Insgesamt zeigt sich ein positives Bild. Im Gegensatz zu anderen Stadtteilen ist die Zahl der Sozialhilfeempfänger rückläufig gewesen. Die Bevölkerung ist gewachsen und die Beschäftigtenzahl ist sogar erheblich angestiegen. Ebenfalls positiv ist im Evaluationszeitraum 2012 bis 2015 die Entwicklung der Gästeübernachtungen verlaufen.

**Tab. 6.1: Sozio-ökonomische Kennzahlen des Stadtteils Neustadt 2010-2015 und deren Veränderung im Evaluierungszeitraum 2012-2015**

Stadtteil: Neustadt	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Veränderung 2012-15 in %
Bevölkerung (zum 31.12.)	43 517	43 350	43 870	44 150	44 437	45 016	+ 1 146 (+2,6%)
Arbeitslosenquote (in %)	13,6	12,7	12,9	12,4	11,9	10,9	-2,0 %-Punkte
Sozialversicherungsbeschäftigte am Wohnort	15 220	15 875	16 265	16 736	17 227	17 897	+1 632 (+10,0%)
Betriebe	2 078			2 081			
Sozialversicherungsbeschäftigte in den Unternehmen	34 378			36 010			
Sozialhilfeempfänger (SGB2)	5 299	5 240	5 301	5 189	5 223	5 195	-106 (-2,0%)
Beherbergungsbetriebe			10	10	10	8	-2 (-20,0%)
Gästebetten			1 101	1 092	1 269	1 308	+207 (+18,8%)
Gästeübernachtungen			148 270	149 739	165 691	164 446	+16 176 (+10,9%)
Gästeankünfte			96 238	94 294	96 955	95 209	-1 029 (-1,1%)

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach [www.statistik-bremen.de](http://www.statistik-bremen.de).

#### Evaluationsziel 1.2a: Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort

Zur Erreichung dieses Evaluationsziel sollten insbesondere drei Maßnahmen beitragen: Erstens die geschilderte Neuausrichtung der regelmäßigen Veranstaltungen. Zweitens die Aktivitäten der geförderten Stadtteilmarketing- und -managementinitiativen zum Thema Digitalisierung, die mit Hilfe der Unterstützung durch den Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen in der Errichtung des gemeinsamen Shopping-Portals mündete, an dem sich insgesamt rund 170 in der Neustadt ansässige Betriebe mit einem Eintrag beteiligt haben. Drittens das Projekt „Neustart Neustadt“, um in Zusammenarbeit mit den ansässigen Betrieben den Einstieg vor allem geflüchteter Personen in Ausbildungs- und Beschäftigungszusammenhänge zu unterstützen und die Integration in der Neustadt zu fördern.

Wie im Zuge der letzten Evaluierung 2012 im Rahmen der Bilanzkonferenzen festgestellt, sind bezogen auf den Einzelhandel die Wirkungen des Stadtteilmanagements weniger ausgeprägt. Um diesbezüglich eine dynamischere Entwicklung zu erreichen, sollte der seit Anfang 2015 eingeschlagene Weg des intensiven Kommunizierens, Kooperierens und Vernetzens fortgeführt werden. Die dadurch erreichte Akzeptanz des Stadtteilmanagements innerhalb des Stadtteils stellt eine wesentliche Voraussetzung dar, um den für die nächsten Jahre geplanten und offensichtlich sinnvollen Schritt der strukturellen Neuaufstellung durch die Gründung eines neuen, gemeinnützigen Trägervereins „Stadtteilmanagement Neustadt e.V.“ zu vollziehen. Das zentrale Argument für die Neuaufstellung besteht darin, dass sich mit dem Stadtteilmanagement schon jetzt ein erweiterter Kreis an Akteuren unter anderem aus den Bereichen Wirtschaft, Gastronomie und Soziales identifiziert, der über den vergleichsweise eng auf den kleinteiligen Einzelhandel ausgerichteten Verein WIR-Neustadt e.V. kaum erreicht werden kann. Der mit der Neuaufstellung verbundene Neuanfang kann zudem den Veränderungen in der Neustadt gerecht werden und neben Wirtschaftsakteuren auch Personen, Vereine und Akteure aus den Bereichen Kultur und Soziales integrieren. Hilfreich erscheint dabei die Tatsache, dass über das Digitalisierungs-Projekt mit der Erstellung des Shopping-Portals bereits der Kontakt zu rund 170 Betrieben in der Neustadt hergestellt wurde und somit die potenzielle Basis bekannt ist.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Entwicklung des Stadtteilmanagements mit Blick auf diese Zielsetzung tendenziell stagnierte, jedoch durch den Personalwechsel und die damit einhergehende strategische Neuausrichtung erkennbar an Fahrt aufgenommen hat. Mit der geplanten Neuaufstellung wird ein sinnvoller und notwendig erscheinender Schritt vorbereitet, der einen erkennbar höheren Zielerreichungsgrad verspricht.

#### Evaluationsziel 1.2b: Stärkung des inneren Zusammenhalts

Die Neustadt besteht aus acht Ortsteilen, die sich strukturell sehr unterscheiden. Dementsprechend wird der innere Zusammenhalt von Seiten des Stadtteilmanagements differenziert bewertet. Während im Bereich der erweiterten Innenstadt oder rund um das Flüsseviertel der Zusammenhalt und die Identifikation mit dem Stadtteil sehr hoch sind (Bewertung 4-5), fällt dies in den sozial benachteiligten Ortsteilen erkennbar ab (Bewertung 2-3). Dem Stadtteilmanagement ist diese heterogene Ausgangslage sehr bewusst und es versucht Pilotprojekte, welche beispielsweise eine Bremer Krankenkasse (Gesundheitsprävention) oder die Sparkasse (Thematik noch nicht bekannt) in der Neustadt durchführen möchte, gezielt in diesen Ortsteilen mit sozialer Benachteiligung und geringerem Zusammenhalt zu lenken. Zudem wurden regelmäßige Stadtführungen zu den Themen Logistik, Kultur und Integration in Kooperation mit dem Netzwerk Vis-a-Vis aus dem Bereich der Kulturwirtschaft entwickelt, um mit Besuchergruppen gezielt in die Ortsteile und Bereiche zu gehen, die oftmals übersehen werden, um dadurch auch dort positive Signale zu senden. Um den inneren Zusammenhalt in diesen Ortsteilen weiter zu fördern, ist u.a. eine Intensivierung des Kontakts mit dem WiN-Quartiersmanager in Huckelriede geplant.

Letztlich tragen die durchgeführten Veranstaltungen maßgeblich zur Verbesserung des inneren Zusammenhalts bei. Anhand der Summer Sounds lässt sich verdeutlichen, wie dies dem Stadtteilmanagement gelungen ist. Neben der gesteigerten Besucherzahl ist vor allem die Einbeziehung weiterer Partner bei den Summer Sounds zu nennen. So wurde gezielt das zuvor fehlende Angebot für Kinder und Familien ergänzt, u.a. durch die Integration des Kinder- und Jugendaktionstages. Die Hochschule Bremen hat als neuer Partner eine eigene Bühne bespielt und die Gastronomen im Stadtteil wurden gezielt angesprochen, um das kulinarische Angebot mit zu gestalten. Auch die anderen Veranstaltungen und Aktivitäten haben in ähnlicher Weise zur Erreichung dieses Zieles beigetragen.

Insgesamt ist dieses Evaluationsziel vor allem ab 2015 verstärkt angegangen worden. Ein Beleg stellt der aktive Part dar, den das Stadtteilmanagement im Zuge der Aufnahme und des Ankommens der Flüchtlinge übernommen hat. Ein weiterer Beleg ist das Beziehungsnetzwerk, das die gegenwärtige Stelleninhaberin in der kurzen Zeit aufgebaut hat (vgl. Abb. 6.1). Es zeigt sehr intensive Verbindungen nicht nur zu den Wirtschaftsakteuren, sondern auch zu vielen Akteuren, Initiativen und Netzwerken in den Bereichen Kultur und Soziales, die insgesamt dazu beitragen, den inneren Zusammenhalt im Stadtteil zu stärken. Zusammenfassend wurde seit der letzten Evaluation ein erkennbar guter Beitrag zur Zielerreichung geleistet, der sich durch den nunmehr eingeschlagenen Weg zukünftig zu einer sehr guten Zielerfüllung entwickeln kann.

#### Evaluierungsziel 2.1 und 2.2: Strategieformulierung und Profilschärfung sowie Entwicklung einer stadtteilspezifischen Strategie mit entsprechenden Maßnahmen

Dies erfolgte einerseits im Zuge des Personalwechsels und der umfangreichen Veränderung der angestammten vier Hauptveranstaltungen, die zuvor das Jahr strukturiert haben. Andererseits hat das Stadtteilmanagement viel geleistet, um die Außenkommunikation durch einen Relaunch des Stadtteil-

managements sowie der Marke „Neustadt“ so zu verbessern, dass sie den veränderten Gegebenheiten in der Neustadt als jungen, diversen und dynamischen Stadtteil entspricht. Hierzu wurde ein modernes Corporate Design entwickelt und umgesetzt. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, dass der angedachte Prozess der Neuaufstellung der Trägerstruktur durch die Gründung des gemeinnützigen Vereins „Neustadt Stadtteilmanagement e.V.“ tatsächlich umgesetzt wird. Im Zuge dessen hat eine Klärung des Binnenverhältnisses zwischen der angestammten Kaufmannschaft, die im WIR-Neustadt e.V. organisiert ist, und der angestrebten erweiterten Akteursgruppe unter dem Dach des Stadtteilmanagements zu erfolgen.

Fazit: Insgesamt wurde ein guter Weg der Strategieformulierung und stadtteilspezifischen Profilierung eingeschlagen. Auch wurden mit dem Relaunch bereits wichtige Etappenziele erreicht. Das anvisierte große strategische Ziel der strukturellen Neuaufstellung sollte unbedingt weiter verfolgt werden, um dieses Evaluierungsziel möglichst zeitnah sehr gut zu erfüllen.

### Evaluierungsziel 2.3: Erzielung einer höheren Eigenfinanzierungsquote

Tabelle 6.2 zeigt die aus den Verwendungsnachweisen generierten Finanzdaten des Neustadt Stadtteilmanagements im Evaluierungszeitraum von 2012 bis 2015. Die Eigenfinanzierungsquote bewegt sich zwischen 12,3% und 30,8%. Der Abfall im Jahr 2015 konnte im Interview leider nicht geklärt werden, da zu diesem Zeitpunkt die in Tabelle 6.2 dargestellten Zahlen nicht zur Verfügung standen.

**Tab. 6.2: Übersicht der Finanzdaten 2012-2015 des Neustadt Stadtteilmanagements laut Verwendungsnachweis**

<b>Geschäftsjahr</b>	<b>Fehlbedarfsförderung SWAH</b>	<b>Jahresbudget</b>	<b>Eigenmittel</b>	<b>Eigenfinanzierungsquote</b>	<b>sonstige öffentliche Förderung</b>
2012	79.200	109.057	29.857	27,4%	79.200
2013	79.923	115.571	35.648	30,8%	79.923
2014	79.234	108.791	29.556	27,2%	79.234
2015	79.755	97.589	11.997	12,3%	79.755

Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben SWAH.

Legt man die Zahlen aus den Steckbriefen zugrunde, so ist zumindest ein grober Vergleich zum vorangegangenen Evaluierungszeitraum 2005-2010 möglich. Im Vergleich zum vorangegangenen Evaluierungszeitraum konnte die Eigenfinanzierungsquote gesteigert werden. Diesen Angaben zufolge erhöhte sich die durchschnittliche Eigenfinanzierungsquote von 18,4% auf 27,2%. Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es sich bei den Angaben in den Steckbriefen um Abschätzungen zur Jahresmitte handelt und diese somit nicht exakt mit den tatsächlichen Finanzdaten aus Tabelle 6.2 übereinstimmen. Dennoch deuten die Zahlen bereits darauf hin, dass mit Ausnahme des Jahres 2015 der Handlungsempfehlung gut nachgekommen wurde.

Durch das Interview wurde deutlich, dass in erheblich höherem Maße zusätzliche Ressourcen von außen aktiviert wurden, die sich oftmals nicht monetär ausdrücken lassen oder nicht in das Erfassungssystem eingeflossen sind. Gleichwohl offenbarte das Interview, dass das Stadtteilmanagement im Zuge der weiteren Einarbeitung etwas präziser erfassen sollte, in welchem Umfang es im Rahmen

der einzelnen Veranstaltungen zusätzliche Mittel bzw. fremde Ressourcen einwirbt. Fairerweise ist diesbezüglich zu beachten, dass die Stelleninhaberin erst seit kurzem im Amt ist und keine geregelte Übergabe erfolgte. In Absprache mit dem Vorstand des Trägervereins wurden zuerst die dringend anstehenden inhaltlichen Veränderungen bearbeitet.

Fazit: Der Handlungsempfehlung wurde nachgekommen und es wurden erkennbar zusätzliche Ressourcen mobilisiert. Eine genauere Erfassung der Eigenfinanzierungsmittel ist sicherlich hilfreich, um präziser den Handlungsrahmen zu bestimmen, der sich daraufhin für die jeweiligen Veranstaltungen und Maßnahmen ergibt.

#### Evaluierungsziel 2.4: Verbreiterung des Netzwerks/Gewinnung neuer Mitglieder

Tabelle 6.3 zeigt die Entwicklung der Mitgliederstruktur des Trägervereins sowie die Zahl der Kooperationspartner auf der Basis der Selbstangaben in den Jahren 2012, 2013 und 2015. Während die Mitgliederzahl konstant geblieben ist, wurde die Zahl der Kooperationspartner leicht gesteigert. Besondere Aktivitäten zur Steigerung der Mitgliederzahlen im Verein WIR-Neustadt e.V. wurden angesichts der beabsichtigten Neustrukturierung nicht unternommen. Das Stadtteilmanagement ist jedoch davon überzeugt und konnte auch einige Namen nennen, die als Mitglieder in der zukünftigen Struktur gut geworben werden könnten, bei denen aber eine Mitgliedschaft im WIR-Neustadt e.V. schwer vorstellbar sei.

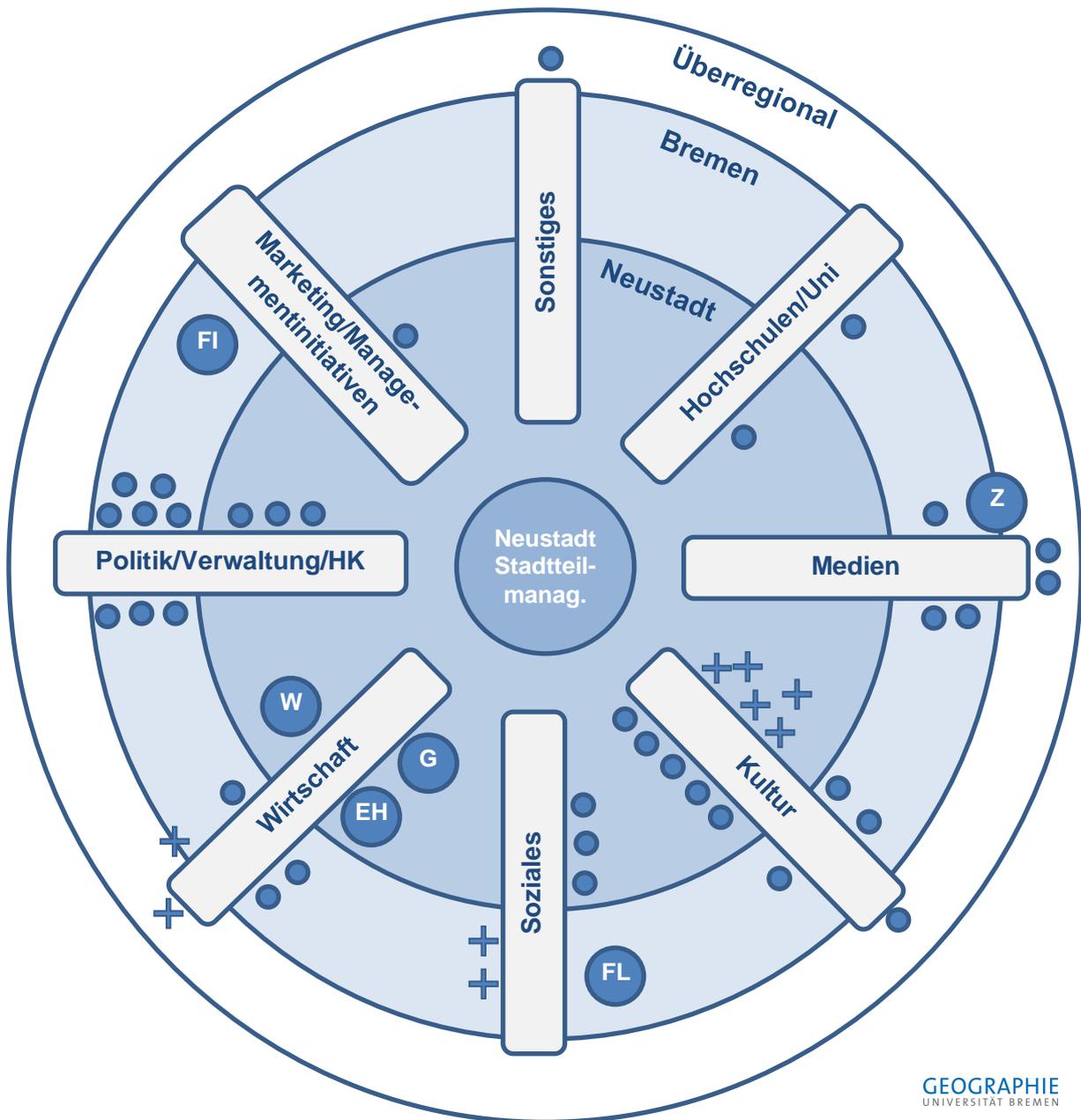
**Tab. 6.3: Entwicklung der Mitgliederzahlen und der Kooperationspartner des Neustadt Stadtteilmanagements 2012-2015**

Jahr	Mitglieder	Kooperationspartner
2012	50	318
2013	50	300
2015	50	350
abs.	0	32
in %	0%	10%

Quelle: Eigene Darstellung

Die Erfassung des Beziehungsnetzwerks (vgl. Abb. 6.1) zeigt beeindruckend, wie es die gegenwärtige Stelleninhaberin in kurzer Zeit gelungen ist, sich breit innerhalb der Neustadt zu vernetzen. Die Strategie, zu kommunizieren, zu kooperieren und sich zu vernetzen, hat offensichtlich Früchte getragen. Im positiven Sinne bemerkenswert sind die vielen Kooperationspartner in den Bereichen Kultur, Soziales und Wirtschaft. Das Netzwerk zeigt sehr schön, wie das Stadtteilmanagement die in der Neustadt sehr ausgeprägten Potenziale im Kulturbereich erkannt hat und über die hergestellten Verbindungen zu den Kulturschaffenden nutzt. In besonderer Weise ist es zudem gelungen, zur Hochschule und zur Universität Kontakte aufzubauen. Gerade die Verbindung zur Hochschule ist überdurchschnittlich ausgeprägt und stellt eine win-win-Situation sowohl für die Hochschule als auch für das Stadtteilmanagement dar.

Abb. 6.1: Beziehungsnetzwerk Neustadt Stadtteilmanagement



- Einzelinstitution / Einzelperson
- EH Gruppe von Kooperationspartnern
- + Thematische Netzwerke
- FI: geförderte Stadtteilmarketing- und Managementinitiativen in Bremen
- EH: Einzelhändler
- G: Gastronomie
- W: Wirtschaftsakteure
- Z: Zeitungen / Monatsblätter
- FL: Flüchtlingsinitiativen

Ebenfalls positiv fällt auf, dass überregionale Kontakte zu Verbänden im Medienbereich vorhanden sind und somit Impulse von außen einfließen. Analog wäre zu prüfen, ob eine Mitgliedschaft in der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (BCSD) sinnvoll erscheint, um auch über diesen Kanal externe Impulse zu erhalten. Im Bereich der Immobilienwirtschaft wurde als Kooperationspartner die GEWOBA genannt. Hier könnte zukünftig versucht werden, die Verbindungen zu stärken. Die Immobilieneigentümer und Immobilienwirtschaft sind für Stadtentwicklungsprozesse nicht nur als Investor (und somit als Wachstumsmotor der lokalen Ökonomie) bedeutsam, sondern bestimmen z.B. auch als Vermieter über den Besatz des Einzelhandels oder bezüglich der Fassadengestaltung ihrer Häuser über das Erscheinungsbild eines Stadtteils. Ein möglicher Zugang zu dieser Akteursgruppe würde sich zwangsläufig ergeben, wenn sich die Neustadt mit dem Thema BID befasst.

Insgesamt wurde die Handlungsempfehlung gut bis sehr gut erfüllt.

#### Abschließende Hinweise und Handlungsperspektiven

- Unter strategischen Gesichtspunkten sollte genau geprüft werden, ob BIDs in der Neustadt ein geeignetes Instrument sind, um kleinräumig spezifische Maßnahmen zu entwickeln und einen Zugang zu der bisher weniger erschlossenen Akteursgruppe der Immobilienwirtschaft bzw. der Immobilienbesitzer herzustellen. Dabei sollte nicht allein die Frage diskutiert werden, ob BIDs für die Neustadt geeignet sind. Ebenso ist die Frage nach einem geeigneten Zeitpunkt zu stellen. Möglicherweise käme es zu Irritationen beim Umbau der Trägerstruktur, der unserer Meinung nach unbedingt zu priorisieren ist, wenn zeitgleich an einem BID gearbeitet wird. Einerseits möchte das Stadtteilmarketing durch die Neugründung den Akteurskreis ausweiten, während andererseits ein BID sowohl räumlich als auch von der Akteursgruppe eine eingeeengte Maßnahme darstellt, die zugleich viel öffentliche Wahrnehmung erfährt. Dadurch kann es somit leicht zu Verwechslungen und Missverständnissen kommen, welche Aktivitäten von Seiten des Stadtteilmanagements primär angeschoben werden. Vor diesem Hintergrund erscheint es überlegenswert, mit der konkreten Planung von BIDs zu warten, bis sich die neue Trägerstruktur hinreichend etabliert hat.
- Im Zuge der Neugründung der gemeinnützigen Trägerstruktur stellt die Beitragshöhe eine richtungsweisende Entscheidung dar. Eine zu Beginn festgelegte zu hohe oder zu niedrige Beitragshöhe lässt sich nur sehr aufwendig revidieren. Letztlich sollte die Beitragshöhe die Leistungspakete abbilden, die sich aus der Mitgliedschaft ergeben. Wir warnen vor einer zu niedrigen Beitragshöhe, welche zwar die Zahl zu gewinnender Mitglieder positiv beeinflussen würde, aber keine klaren Leistungsversprechen im Gegenzug erwarten lässt. Hier könnte ein Erfahrungsaustausch mit den anderen Stadtteilmarketing- und managementinitiativen in Bremen eine Orientierungshilfe bieten.
- Investitionen sind ein zentraler Motor für regionalökonomische Entwicklungsprozesse. Die Investitionstätigkeit im Stadtteil ist zugleich ein Anzeiger, ob die Maßnahmen zur Förderung der Lokalen Ökonomie greifen. Es erscheint lohnend zu sein, dies etwas stärker als bislang in den Blick zu nehmen, beispielsweise im Hinblick auf die Überlegungen, ob ein BID ein sinnvolles Entwicklungsinstrument für die Neustadt darstellt oder nicht. Der Aspekt, ob und in welchem Umfang durch ein BID zusätzliche Investitionen angestoßen werden können, kann dabei ein zusätzliches Entscheidungskriterium darstellen.

## 7 Evaluierung Stadtteilmarketing Hemelingen e.V.

Seit 2012 engagiert sich das Stadtteilmarketing Hemelingen e.V. für die Förderung von wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Belangen im Stadtteil Hemelingen. Das Stadtteilmarketing versteht sich als Schnittstelle zwischen Handel und Gewerbe, Wirtschaft, Verwaltung, Politik und den Bürgerinnen und Bürgern in Hemelingen. Wichtige Ziele sind die Verbesserung des Images des Stadtteils sowie die Schaffung einer gemeinsamen Identität über die Ortsteile hinweg. Ein zentrales Instrument zur Erreichung dieses Ziels ist die Veranstaltung „Hemelinger Vielfalt und Hemelinger Markt“, seit 2016 kurz HEVIE genannt, welche beständig von einer Gewerbeschau, die auf einem Hemelinger Hof stattfand, zur heutigen Freizeit- und Gewerbemesse weiterentwickelt wurde. Zudem werden verschiedene Kleinprojekte in den einzelnen Ortsteilen gefördert. Mit dem Relaunch des Corporate Designs Ende 2015 adressiert das Stadtteilmarketing Hemelingen auch visuell den Zusammengehörigkeitsgedanken der fünf Ortsteile unter einem Dach. Das Büro der Stadtteilmanagerin ist im März 2014 neu besetzt worden.

Tabelle 7.1 zeigt die Entwicklung ausgewählter sozio-ökonomischer Kennzahlen des Stadtteils. Auch die Arbeit von Hemelingen Marketing lässt sich nicht an diesen Zahlen aufgrund der begrenzten direkten Beeinflussungsmöglichkeiten bemessen. Vielmehr zeigt die Tabelle einige Eckwerte der generellen Entwicklung vor Ort auf. Insgesamt zeigt sich ein positives Bild. Lediglich die Zahl der Sozialhilfeempfänger ist gestiegen. Die Bevölkerung ist gewachsen und die Beschäftigtenzahl ist sogar deutlich angestiegen. Ebenfalls positiv ist im Evaluationszeitraum 2012 bis 2015 die Entwicklung der Gästeankünfte und der Gästeübernachtungen verlaufen.

**Tab. 7.1: Sozio-ökonomische Kennzahlen des Stadtteils Hemelingen 2010-2015 und deren Veränderung im Evaluierungszeitraum 2012-2015**

Stadtteil: Hemelingen	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Veränderung 2012-15 in %
Bevölkerung (zum 31.12.)	41 543	41 312	41 763	42 097	42 415	42 910	+1 147 (+2,7%)
Arbeitslosenquote (in %)	11,9	11,5	11,6	11,6	11,6	10,3	-1,3 %-Punkte
Sozialversicherungsbeschäftigte am Wohnort	14 182	14 638	14 756	15 037	15 365	15 857	+1 101 (+7,5%)
Betriebe	2 097			2 154			
Sozialversicherungsbeschäftigte in den Unternehmen	34 761			36 037			
Sozialhilfeempfänger (SGB2)	5 415	5 268	5 324	5 513	5 406	5 595	+271 (+5,1%)
Beherbergungsbetriebe			10	10	10	11	+1 (+10%)
Gästebetten			651	651	665	672	+21 (+3,2%)
Gästeübernachtungen			97 363	99 993	106 429	107 685	10 322 (+10,6%)
Gästeankünfte			55 958	57 434	59 475	66 667	10 709 (+19,1%)

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach [www.statistik-bremen.de](http://www.statistik-bremen.de).

### Evaluationsziel 1.2a: Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort

Als zentrales Schlüsselprojekt zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort wird die Freizeit- und Gewerbemesse Hemelinger Vielfalt und Hemelinger Markt (HEVIE) erachtet. Die Veranstaltung wurde aufgrund der Handlungsempfehlungen der Evaluierung der Stadtteilmarketing- und

-managementinitiativen 2012 überarbeitet und hat erkennbar an Qualität gewonnen. 2016 fand das Event zum elften Mal statt, es umfasst mittlerweile 85 Aussteller auf 22 000 qm<sup>2</sup> Ausstellungsfläche, wobei 400 qm<sup>2</sup> überdachte Ausstellungsfläche in einem Messezelt zur Verfügung stehen. Die jetzige Freizeit- und Gewerbemesse hat sich für die Gewerbetreibenden im Stadtteil als geeignete Plattform zur Gewinnung neuer Kontakte und der Steigerung des Bekanntheitsgrades erwiesen. Belege hierfür sind neben den steigenden Ausstellerzahlen von vorwiegend lokalen Klein- und Kleinstunternehmen die Bereitschaft der Unternehmen, Standgebühren von 35€ pro Quadratmeter zu entrichten. Auch die Kontinuität einer Vielzahl an regelmäßig teilnehmenden Unternehmen spricht für die wirtschaftliche Bedeutung, die die lokalen Unternehmen der Hemelinger Gewerbeschau beimessen.

Erfolgsfaktoren für die positive Entwicklung der HEVIE sind erstens die Optimierung der Bewerbung des Events durch das Stadtteilmaking Hemelingen. So wurde ein 12-seitiges Sonderjournal 2015 an 56 000 Haushalte im Bremer Osten verteilt. Zum Zweiten wurde die Veranstaltung an einen neuen, zentraleren Standort mit größerer Ausstellungsfläche verlagert, um den Charakter eines Events des gesamten Stadtteils Hemelingen zu betonen. Mit der Ausweitung des kulturellen und kinderbezogenen Rahmenprogramms adressierte das Stadtteilmaking Hemelingen drittens die in der Evaluation 2012 geäußerte Kritik an der zu einseitigen Fokussierung der Maßnahmen auf den lokalen Einzelhandel unter Vernachlässigung der Bürgerinnen und Bürger. Viertens werden ein insgesamt wertigerer und professionellerer Auftritt der Veranstaltung sowie die höhere Beteiligung von Sponsoren als entscheidende Hebel der positiven Entwicklung der HEVIE betrachtet.

Für die Zukunft wird von Seiten des Stadtteilmarketings als Ziel genannt, eine stärkere Beteiligung von größeren, im Stadtteil Hemelingen ansässigen Unternehmen zu erreichen. Dabei stellt die Kontaktaufnahme mit großen Unternehmen wie etwa Mercedes-Benz in Sebaldsbrück derzeit die größte Hürde für die Erreichung dieses Ziels dar. Das Stadtteilmaking wünscht sich diesbezüglich von Seite der Wirtschaftsförderung Bremen (WFB) Unterstützung für die Vermittlung von Kontakten zur Anbahnung von Kooperation mit den größeren Gewerbe-Unternehmen im Stadtteil. Auch in Hinblick auf die effektivere Bewerbung des Events erhofft man sich von der WFB Unterstützung hinsichtlich der Aushandlung besserer Konditionen für die Schaltung von Außenwerbung.

Fazit: Die inhaltliche und qualitative Weiterentwicklung der Hemelinger Freizeit- und Gewerbemesse aber auch die weiteren im Interview genannten Aktivitäten des Stadtteilmarketings Hemelingen e.V. sind ein wichtiger Beitrag zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort.

#### Evaluationsziel 1.2b: Stärkung des inneren Zusammenhalts

Die Stärkung des Zusammenhalts im Stadtteil Hemelingen ist eine der wesentlichen Herausforderungen, denen sich das Stadtteilmaking gegenüber sieht und die bereits in der Evaluation 2012 im Rahmen der Bilanzkonferenz betont wurden. Der momentane Zusammenhalt wird gegenüber der Vergangenheit als verbessert erachtet aber doch noch als relativ schwach eingeschätzt (Note 2 bis 3 auf einer Skala von 1= sehr schwacher Zusammenhalt bis 5 = sehr starker Zusammenhalt). Ein Grund für diese Bewertung ist in der Heterogenität und der ausgeprägten lokalen Identität der fünf Ortsteile zu sehen, welche nicht selten eine kooperative Zusammenarbeit erschweren. Dies zeigt sich nicht zuletzt in der Diskussion um die Standortwahl von Events, welche den gesamten Stadtteil repräsentieren sollen. Die Verlagerung der Gewerbeschau „Hemelinger Vielfalt“ in den zentral im Stadtteil Hemelingen gelegenen Ortsteil Hemelingen ist ein sinnvoller symbolischer Schritt zur Stärkung des Zusammenhaltes durch die Schaffung eines ortsteilübergreifenden Events.

Starke ortslokale Bezüge zeigen sich darüber hinaus in der Aufteilung von mehreren Werbegemeinschaften, mit ihren jeweils eigenen Interessenlagen. Die neue Zusammensetzung des Vorstandes des Stadtteilmarketing Hemelingen e.V. aus Vertretern dieser Werbegemeinschaften, wie etwa dem Hansa Carré, ist vor dem Hintergrund der Interessenpluralität ein sehr guter Schritt zu einer ortsteilübergreifenden Positionierung Hemelings und zur Stärkung des inneren Zusammenhalts im Stadtteil.

Das Stadtteilmarketing Hemelingen fördert einzelne Projekte in den fünf Hemelinger Ortsteilen in Höhe von insgesamt 20.500 Euro in den Jahren 2013 und 2015 bzw. 19.800 Euro im Jahr 2012. Die Förderung erfolgt dabei in Form von Werbekostenzuschüssen, Beteiligung an der Organisation sowie durch Pressearbeit. Die Einzelveranstaltungen richten sich überwiegend an die Bürgerinnen und Bürger des jeweiligen Ortsteils. Leider bieten die knappen Steckbriefbeschreibungen kaum Möglichkeiten zu erkennen, inwiefern die geförderten Einzelveranstaltungen und Festivitäten zur Stärkung des übergreifenden Zusammenhalts der Ortsteile genutzt werden, bzw. inwiefern das selbstgesteckte Ziel mit dem Slogan „Fünf Teile sind das Ganze“ durch die Förderung adressiert wird. Dieses Informationsdefizit soll nicht bedeuten, dass der Sinn der Förderung an sich in Frage zu stellen ist. Dennoch sollte die Förderung der Einzelprojekte auch einen erkennbaren Beitrag für die Stärkung des Zusammenhalts im gesamten Stadtteil Hemelingen beinhalten. So könnten die Einzelveranstaltungen aufgefordert werden, Ideen zu entwickeln und umzusetzen, welche die Zugehörigkeit zum gesamten Stadtteil unterstreicht und die Förderung der jeweiligen Veranstaltung daran koppeln, dass ein Beitrag zur Entwicklung einer gemeinsamen Identität in Hemelingen erkennbar ist. Positiv ist in jedem Fall die persönliche Präsenz des Stadtteilmarketings auf allen geförderten Veranstaltungen mit einer eigenen Sitzbank zu bewerten sowie die Symbolisierung der Zusammengehörigkeit durch das aktuelle Logo, das die Grenzen des Stadtteils in Form eines geografischen Hahns darstellt.

Ein bereits etabliertes Format ist der Hemelinger Bürgerbrunch, eine durch die fünf Ortsteile rotierende Veranstaltung mit Rahmenprogramm, welche 2015 zum vierten Mal stattfand und explizit das Ziel verfolgt, das Miteinander im Stadtteil Hemelingen zu fördern. Das Format ist originell und durch seine räumliche Flexibilität sehr gut geeignet, die verschiedenen Ortsteimentalitäten miteinander zu verknüpfen.

Für die Stärkung des inneren Zusammenhalts im Stadtteil ebenfalls positiv zu werten ist die Auflage des zweimal jährlich erscheinenden Hemelingen-Journals, welches Nachrichten aus den fünf Ortsteilen bereitstellt, eine Plattform für die Selbstpräsentation der lokalen Wirtschaft bietet und Veranstaltungshinweise beinhaltet.

Insgesamt wurde gut daran gearbeitet, das herausfordernde Ziel der Stärkung des inneren Zusammenhalts zu erreichen. Hemelingen ist diesbezüglich mit einer in besonderem Maße heterogenen Ausgangssituation konfrontiert. Gegenüber der letzten Evaluierung im Rahmen der Bilanzkonferenzen 2012 zeigt sich ein deutlich verbessertes Bild. Dazu hat insbesondere die Neuformierung des Vorstandes beigetragen, der nunmehr mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Werbegemeinschaften der einzelnen Ortsteile besetzt ist. Das langfristige Ziel der Verankerung der einzelnen Werbegemeinschaften unter dem Dach des Stadtteilmarketing Hemelingen ist weiter voran zu treiben. Zum einen, um den inneren Zusammenhalt der Akteure weiter zu stärken und zum anderen, um die Marketingaktivitäten des Stadtteils unter einer nachhaltigen strategischen und auf den Gesamtstadtteil bezogenen Ausrichtung zu bündeln. Entsprechend sollten Maßnahmen des Stadtteilmarketings zur Förderung lokaler Events in den einzelnen Ortsteilen auf das Ziel der Stärkung des inneren Zusammenhalts hin geprüft werden.

### Evaluierungsziel 2.1 und 2.2: Strategieformulierung und Profilschärfung sowie Entwicklung einer stadtteilspezifischen Strategie mit entsprechenden Maßnahmen

Der Stadtteilmaking Hemelingen e.V. hat entsprechend der letzten Evaluierungsempfehlungen unterstützt durch externe Beratung ein neues Handlungskonzept (GEWOS 2013) erarbeitet und sich gut daran orientiert. Auch die Neuaufstellung des Vorstands sowie die neue Besetzung der Stadtteilmanagerin hat dazu beigetragen, dass bezüglich der Strategieorientierung das Stadtteilmaking deutlich verbessert aufgestellt ist als vier Jahre zuvor. Es sieht sein zentrales Ziel darin, die fünf einzelnen, heterogenen Ortsteile enger zueinander zu bringen. Dies geschieht durch Aktivitäten und Events in allen Ortsteilen unter dem Dach des Stadtteilmaking Hemelingen e.V.. Diese Ausrichtung erscheint als übergeordnetes strategisches Ziel zielführend, da die gelebte Unterschiedlichkeit und die ausgeprägten ortslokalen Identitäten die Bündelung der Kräfte und damit die Entwicklung des Stadtteils insgesamt verlangsamen. Die Zusammenführung der verschiedenen Werbegemeinschaften unter einem Dach wäre ein konsequenter weiterer Schritt zur Erreichung des strategischen Ziels. Auch weitere Aktivitäten, die mit einer Kooperation der Ortsteile verbunden sind, wie etwa der Ausbau des Radwegenetzes entlang der Weser oder die intensivere Nutzung der touristisch nutzbaren Abschnitte des Weserufers werden bereits diskutiert und sind zur Erreichung des strategischen Oberziels „Fünf Teile sind das Ganze“ zielführend. Die bereits fortgeschrittenen Planungen zum Aufbau eines ortsteilübergreifenden Leerstandmanagements können ebenfalls den inneren Zusammenhalt im Stadtteil fördern, sowohl durch den Prozess des gemeinsamen Erarbeitens und Kooperierens der beteiligten Akteure als auch durch die gemeinsame Nutzung und Pflege einer entsprechenden Onlinedatenbank.

Insgesamt hat auf der strategischen Ebene eine positive Entwicklung stattgefunden, die es fortzuführen gilt. Zur Erreichung des langfristigen Ziels sind nun weitere Schritte zu gehen, um langsam, aber beharrlich die noch sehr in den einzelnen Ortsteilen verhafteten Aktivitäten sukzessive so weiterzuentwickeln, dass die Zukunftsvision „Fünf Teile sind das Ganze“ zur gelebten und erlebbaren Praxis wird.

### Evaluierungsziel 2.3: Erzielung einer höheren Eigenfinanzierungsquote

Tabelle 7.2 zeigt die aus den Verwendungsnachweisen generierten Finanzdaten des Stadtteilmaking Hemelingen e.V. im Evaluierungszeitraum von 2012 bis 2015. Bis 2013 wurden demnach nur sehr wenige Eigenmittel generiert. Mit dem Antritt der neuen Stelleninhaberin 2014 ändert sich das Bild grundlegend zum Positiven hin. 2014 wurden 56.454€ (41,6%) und 2015 immerhin noch rund 27.000€ (25,2%) an Eigenmitteln verwendet.

**Tab. 7.2: Übersicht der Finanzdaten 2012-2015 des Stadtteilmaking Hemelingen e.V. laut Verwendungsnachweis**

<b>Geschäftsjahr</b>	<b>Fehlbedarfsförderung SWAH</b>	<b>Jahresbudget</b>	<b>Eigenmittel</b>	<b>Eigenfinanzierungsquote</b>	<b>sonstige öffentliche Förderung</b>
2012	78.866	80.431	1.565	1,9%	78.866
2013	79.860	81.474	1.614	2,0%	79.860
2014	79.291	135.745	56.454	41,6%	79.291
2015	80.000	107.000	27.000	25,2%	80.000

Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben SWAH.

Legt man die Zahlen aus den Steckbriefen zugrunde, so ist zumindest ein grober Vergleich zum vorangegangenen Evaluierungszeitraum 2004-2010 möglich. Auch mit Blick auf diese Zahlen kann eine deutlich positive Entwicklung festgestellt werden. Diesen Angaben zufolge betrug die durchschnittliche Eigenfinanzierungsquote zwischen 2004 und 2010 lediglich 5,1% und erhöhte sich in diesem Evaluierungszeitraum auf durchschnittlich 31,3%. Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es sich bei den Angaben in den Steckbriefen um Abschätzungen zur Jahresmitte handelt und diese somit nicht exakt mit den tatsächlichen Finanzdaten aus Tabelle 7.2 übereinstimmen. Insgesamt deuten jedoch beide Datenquellen darauf hin, dass der Handlungsempfehlung gut nachgekommen wurde.

Das Stadtteilmarketing Hemelingen selbst zeigt sich mit der Entwicklung der Eigenfinanzierung insgesamt zufrieden. Die Tatsache, dass über die positive Genese der HEVIE mittlerweile Stand- und Sponsoringeinnahmen generiert werden konnten, ist als Erfolg zu bewerten. Das Stadtteilmarketing sieht in der Möglichkeit einer zukünftigen Beteiligung größerer Unternehmen an der Gewerbeschau deutliches Potenzial, nennt aber die Problematik der Anbahnung von Kontakten zu diesen Unternehmen als bislang zentrale Hürde.

Neben der Gewerbeschau sprechen weitere Projekte dafür, dass die wirtschaftliche Eigenständigkeit ausgebaut wurde. So löste im Jahr 2014 der Hemelinger Familienplaner den Hemelinger Jahreskalender ab. Gegenüber dem Vorgänger wurde der Familienplaner optisch aufgewertet, und bietet neben Fotos aus den Stadtteilen, die von Bürgern, Bürgerinnen und Fotografen angefertigt wurden, heute deutlich mehr Raum für Anzeigenwerbung lokaler Unternehmen als zuvor. Gegenüber den Vorjahren konnte die Eigenfinanzierung deutlich erhöht werden. Während 2013 insgesamt 1.100€ an privaten Geldmitteln sowie privaten Sach- und Sponsoringmitteln eingeworben wurden (Gesamtkosten der Auflage von 4000 Exemplaren: 6.100€), wurde der Hemelinger Familienplaner 2015 zu 84% durch selbst eingeworbene Mittel finanziert (7.600€ von 9.000€ Gesamtkosten bei gleichhoher Auflage). Für die aktuelle Ausgabe konnte die Anzeigefläche weiter erhöht und die Kosten nochmals deutlich gesenkt werden.

Ebenfalls positiv entwickelte sich die Einwerbung von Mitteln zur Veranstaltung des Hemelinger Bürgerbrunchs. Gegenüber der ersten Veranstaltung im Jahr 2012, die noch gänzlich aus Fördermitteln finanziert wurde, konnten für die Jahre 2013 und 2015 je 3.900€ private Sach- und Sponsoringmittel durch das Stadtteilmarketing Hemelingen akquiriert werden (Gesamtkosten der Veranstaltung 8.600€).

Insgesamt wurde der Handlungsempfehlung gut nachgekommen, indem nicht nur finanzielle Mittel zur höheren Eigenfinanzierung, sondern auch zusätzliche Ressourcen (z.B. in Form von ehrenamtlichem Engagement) mobilisiert wurden.

#### Evaluierungsziel 2.4: Verbreiterung des Netzwerks/Gewinnung neuer Mitglieder

Tabelle 7.3 zeigt die Entwicklung der Mitgliederzahlen sowie der Kooperationspartner auf Basis der Selbstangaben im Förderzeitraum 2012 bis 2015. Die Anzahl der Mitglieder wurde durch persönlichen Einsatz der Stadtteilmanagerin deutlich gesteigert. Hemelingen Marketing ist es somit sehr gut gelungen, auf sich aufmerksam zu machen. Der sehr niedrige Mitgliedsbeitrag von nur 20€ pro Jahr für Privatpersonen hat die Beitrittsbereitschaft sicherlich begünstigt, doch ohne das Engagement und die persönliche Ansprache durch das Stadtteilmarketing und den Vorstand wäre die Steigerung trotz des niedrigen Beitrags nicht möglich gewesen. Als Mehrwert einer Mitgliedschaft wurde die Möglichkeit der günstigeren Angebote für Anzeigen im Weser-Kurier für Vereinsmitglieder genannt. Insgesamt zeigt sich das Stadtteilmarketing sehr zufrieden mit der Entwicklung der Mitgliederzahlen

und wertet dies als Anerkennung für die geleistete Arbeit im Stadtteil. Für die Zukunft ist eine weitere Steigerung der Mitgliedszahlen geplant. In diesem Zusammenhang wurde erkannt, dass der reine Zugewinn an Mitgliedern vor dem Hintergrund damit einhergehender Leistungsansprüche an das Stadtteilmarketing Hemelingen diskussionswürdig ist, wenn nicht gleichzeitig der Mitgliedsbeitrag derart gestaltet ist, dass von Seiten des Stadtteilmarketings ein attraktives Leistungsversprechen formuliert und personell wie finanziell eingelöst werden kann. Wir empfehlen die Beitragsstrukturen sowie die damit verknüpften Leistungsversprechen mit Vertreterinnen und Vertretern der anderen Stadtteilinitiativen zu diskutieren und Erfahrungen auszutauschen. Insgesamt ist dies, bezogen auf die Mitgliedszahlen im Verein und den Mehrwerten, welche die Mitglieder durch ihre Mitgliedschaft erhalten, ein Punkt der weiter geschärft werden könnte.

**Tab. 7.3: Entwicklung der Mitgliederzahlen und der Kooperationspartner von Hemelingen Marketing e.V. 2012-2015**

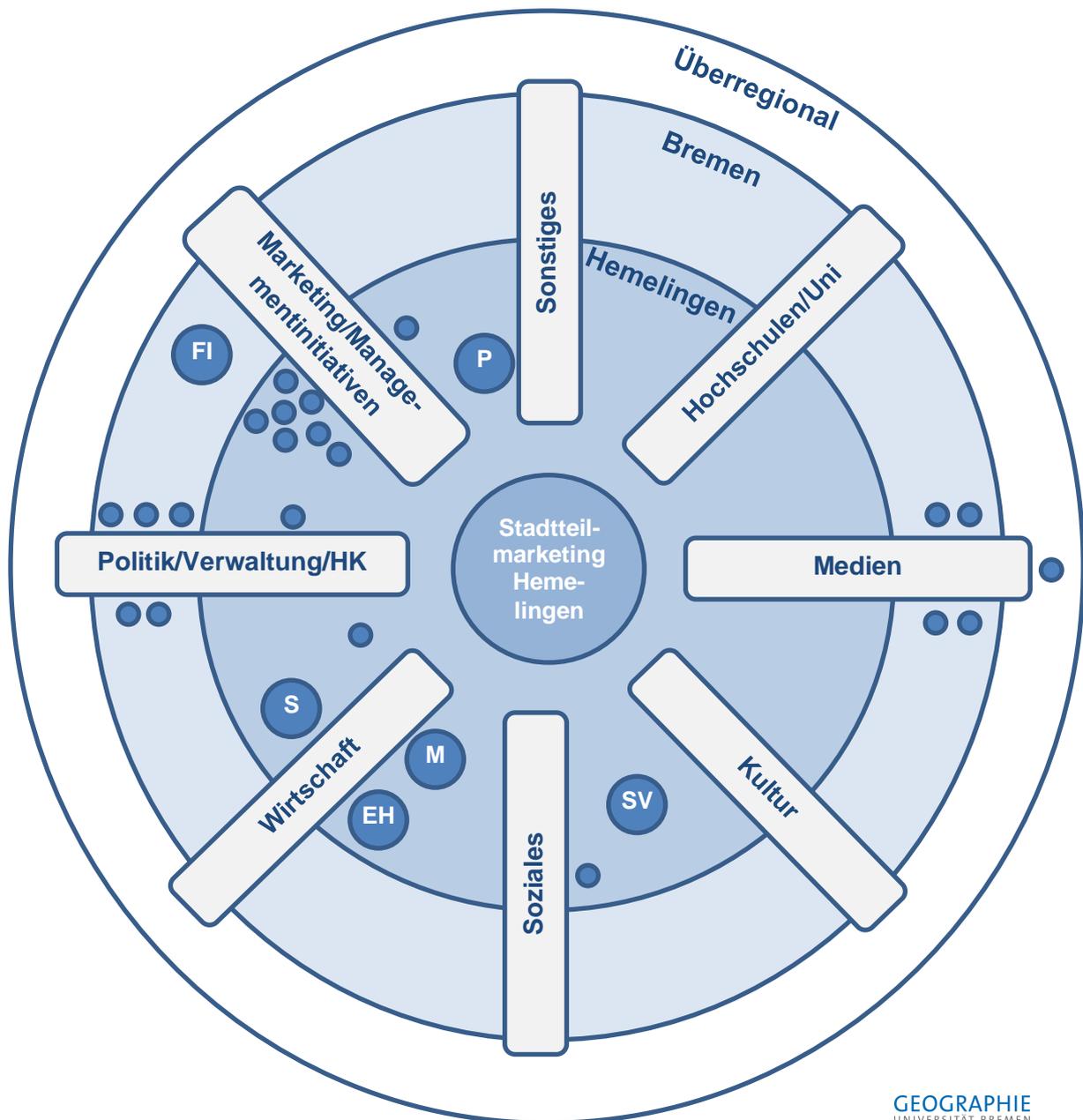
Jahr	Mitglieder	Kooperationspartner
2012	45	<b>200</b>
2013	43	<b>250</b>
2015	115	<b>250</b>
abs.	70	<b>50</b>
in %	156%	<b>20%</b>

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Anzahl der Kooperationspartner konnte ebenfalls gesteigert werden. Das persönliche Netzwerken und Kommunizieren der Stadtteilmarketingverantwortlichen wird hierbei als zentraler Hebel angegeben. Für die Zukunft ist geplant, weitere Sponsoren zu gewinnen. Die Etablierung eines neuen Stadtteilmagazins bildet hierzu einen wichtigen Schritt.

Die Erfassung des Beziehungsnetzwerks des Stadtteilmarketings Hemelingen offenbarte das Engagement, welches im vergangenen Förderzeitraum in die Anbahnung neuer Kontakte investiert wurde. Ein Schwerpunkt bildet die Verknüpfung zu den verschiedenen Werbegemeinschaften in den Ortsteilen Hemelingsens sowie zu weiteren Gruppen des lokalen Einzelhandels. Ausbaufähig sind die Vernetzungsbeziehungen in die Bereiche Kultur und Soziales, über die eine stärkere Integration der Bürgerinnen und Bürger erreichbar wäre. Hier wurden erste Aktivitäten unternommen, indem der Kontakt zu den Schulen und Vereinen neu aufgebaut wurde. Zur Weiterentwicklung der HEVIE als ein ortsteilübergreifendes Event, das nicht nur den Einzelhandel, sondern zunehmend die breite Bevölkerung anspricht, halten wir eine stärkere Verknüpfung des Stadtteilmarketings in die lokalen Netzwerke aus den Bereichen Kultur und Soziales für eine gute Möglichkeit, dem Integrationsziel „Fünf Teile sind das Ganze“ auch auf Ebene der Bürgerinnen und Bürger näher zu kommen. Ein weiterer Schwerpunkt zeigt sich hinsichtlich der Verbindungen zu den übrigen Marketing- und Managementinitiativen auf städtischer Ebene. Zu Institutionen der Bremer Politik und Verwaltung bestehen ebenfalls einige Verbindungen.

Abb. 7.1: Beziehungsnetzwerk Stadtteilmarketing Hemelingen e.V.



GEOGRAPHIE  
UNIVERSITÄT BREMEN

● Einzelinstitution / Einzelperson

FI Gruppe von Kooperationspartnern

FI: geförderte Stadtteilmarketing- und Managementinitiativen in Bremen

EH: Einzelhändler (nicht Mitglieder)

M: Mitglieder

S: Sponsoren

SV: Schulen und Vereine

P: Privatpersonen

+ Thematische Netzwerke

Überregionale Verknüpfungen, etwa zur Bundesvereinigung City und Stadtmarketing in Deutschland oder anderer überregionaler Marketinginstitutionen oder Verbände, sind bislang unterrepräsentiert. Wir empfehlen diese Institutionen als externe Ideengeber zu verstehen und für das Stadtteilmarketing Hemelings nutzbar zu machen. Auch in den Bereich der Immobilienwirtschaft könnten die

Vernetzungen intensiviert werden. Dies scheint angesichts der Freiflächen in Hemelingen und dem geäußerten Wunsch durch größere städtebauliche Maßnahmen eine Signalwirkung für Hemelingen herzustellen, ein zielführender Schritt zu sein.

Fazit: Insgesamt wurden die Mitgliederzahlen deutlich ausgeweitet und das Netzwerk erkennbar verbreitert, so dass diese Handlungsempfehlungen gut erfüllt wurden. Gleichwohl konnten durch die Erfassung des Netzwerkes Bereiche identifiziert werden, die in Zukunft in das bestehende Netzwerk integriert werden können.

#### Abschließende Hinweise und Handlungsperspektiven

Das Stadtteilmarketing Hemelingen hat im Vergleich zur letzten Evaluierung im Rahmen der Bilanzkonferenz 2012 eine erkennbar positive Entwicklung genommen. Dazu haben sicherlich die Umsetzung des Handlungskonzepts und die Neuaufstellung des Vorstands sowie die jetzt amtierende Stelleninhaberin beigetragen. Gleichwohl erscheint angesichts der knappen Förderung die Integration der sehr verschiedenen Ortsteile eine Herkulesaufgabe, welche Ausdauer und Kontinuität erfordert.

- Der Prozess der Profilschärfung des Stadtteilmarketings Hemelingen ist sukzessive voranzutreiben. Dies betrifft das Binnenverhältnis zu den Werbegemeinschaften in den einzelnen Ortsteilen sowie die Weiterentwicklung der einzelnen Ortsteilfeste. Ein Weiterleiten der finanziellen Unterstützung von Seiten des Stadtteilmarketings Hemelingen könnte daran gekoppelt werden, dass die jeweiligen Veranstaltungen einen erkennbaren Impuls entwickeln, um im Rahmen der jeweiligen Veranstaltung zumindest anteilig eine Öffnung in den gesamten Stadtteil zu vollziehen.
- Das Verhältnis zwischen hoher Mitgliederzahl und sehr niedrigen Beiträgen ist unter strategischen Gesichtspunkten im Blick zu behalten. Die mit der Vereinsmitgliedschaft verbundenen Leistungspakete sind sukzessive so zu entwickeln, dass eine angemessene Steigerung der Beiträge im Zeitverlauf erreicht werden kann, um dadurch auch die Handlungsfähigkeit des Trägervereins zu erhöhen.
- Der positiv begonnene Weg der Weiterentwicklung der HEVIE von einer Gewerbeschau zu einem Fest für die Bürgerinnen und Bürger des Stadtteils sollte ausgebaut werden. Hier könnte ein weiterer Ausbau der Vernetzungen in die Bereiche Kultur und Soziales unterstützend wirken.
- Das beantragte Projekt zur Bearbeitung der Leerstandsthematik im Stadtteil halten wir für sehr unterstützenswert. Es sollte auch dazu genutzt werden, die Kontakte zur Gruppe der Immobilien-eigentümer und der Immobilienwirtschaft zu intensivieren.

## 8 Gesamtnetzwerk

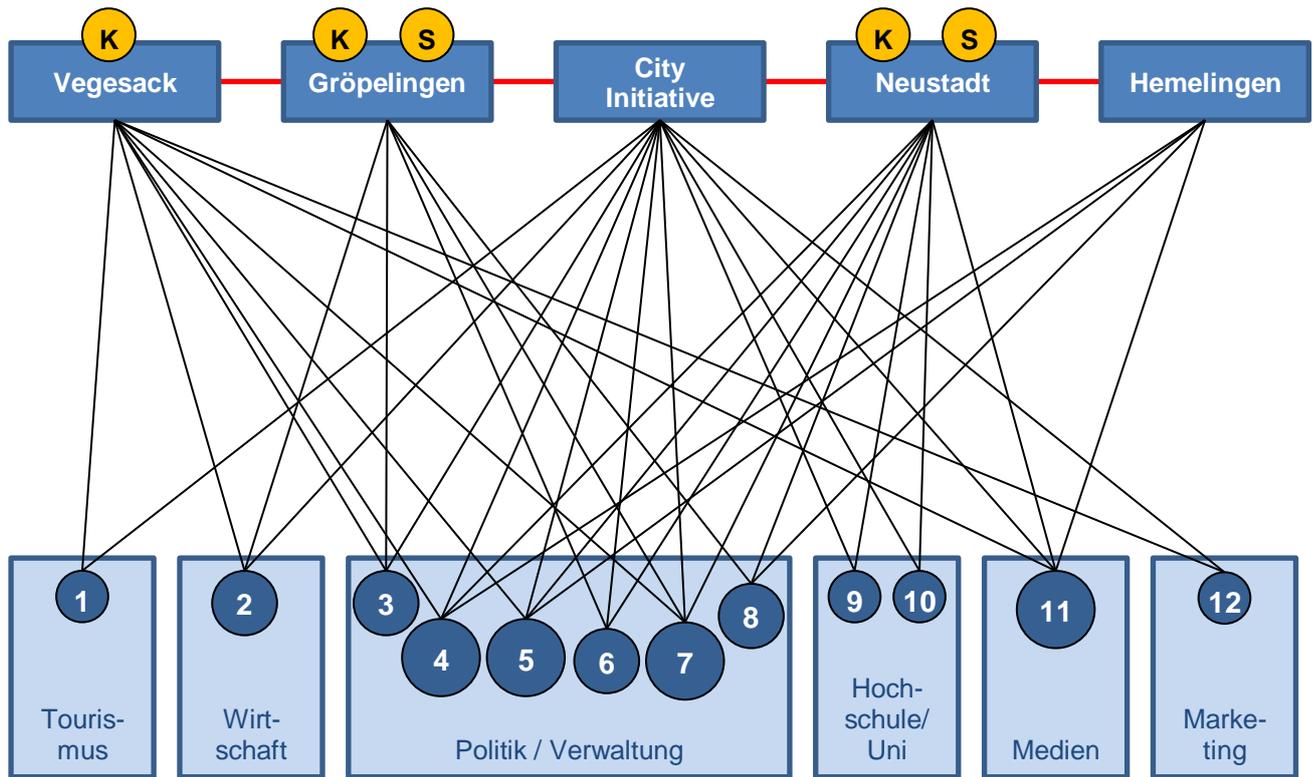
Abbildung 8.1 zeigt das Gesamtnetzwerk, das aus der Zusammenstellung der einzelnen Ego-Netzwerke hervorgegangen ist. Zunächst ist herauszustellen, dass alle Initiativen auf die offene Frage nach wichtigen Partnern ihres Beziehungsnetzwerks von sich aus die jeweils anderen Förderinitiativen genannt haben. In den Interviews wurde betont, dass sich die vertrauensbasierte Zusammenarbeit untereinander in dieser Form erst in diesem Evaluierungszeitraum entwickelt hat und von allen Initiativen sehr geschätzt wird. Die rote Verbindungslinie symbolisiert diesen aus Netzwerksicht perfekten Zusammenhalt zwischen den geförderten City- und Stadtteilmarketing- und -managementinitiativen. Durch ihre direkten Verbindungen können sich die einzelnen Initiativen somit unmittelbar über Netzwerkkontakte der anderen Initiativen austauschen, um das individuelle Netzwerk zu optimieren.

In der unteren Hälfte finden sich gemeinsame Netzwerkknoten, wenn diese zumindest von zwei der geförderten Initiativen genannt wurden (blaue Kreise). Die Größe der blauen Kreise entspricht der Anzahl der Nennungen. In der Legende kann anhand der Zahl in der Mitte des Kreises nachverfolgt werden, um welchen Netzwerkpartner es sich dabei handelt. Es sei dringend darauf hingewiesen, dass dieses Netzwerk nicht perfekt vollständig ist, da während der Erfassung die Initiativen einzelne Netzwerkknoten schlicht übersehen haben könnten. Entsprechend dürfen fehlende Verbindungen einzelner Initiativen nicht vorschnell als nicht existent und somit als ein Manko bewertet werden.

In den einzelnen Ego-Netzwerken wurden Verbindungen in die Bereiche Kultur sowie Soziales dargestellt. Es hat sich bei der Zusammenschau gezeigt, dass diese Kontakte jeweils individuell waren und es keine Schnittmengen in Form gemeinsamer Nennungen durch die Initiativen gab, weil diese Kontakte insbesondere zu lokalen Akteuren im Stadtteil bestehen. In der Abbildung 8.1. wurden daher diese beiden Kategorien nicht aufgenommen. Einige Initiativen verfügen jedoch über sehr umfangreiche lokale Kontakte in diese Bereiche hinein, die über die örtlichen Schulen oder einzelne Vereine hinausreichen. Entsprechend wurde gelbe Kreise bei den jeweiligen Initiativen mit sehr ausgeprägten lokalen Vernetzungen in den Bereichen Kultur und Soziales platziert, so dass für alle Initiativen ersichtlich wird, wer in diesem Feld über besondere Erfahrungen verfügt.

Im Bereich der Medien wurde nicht zwischen den stets im Gleichklang genannten Print- und Rundfunkmedien mit regionaler Reichweite unterschieden. Aus den Interviews ergab sich diesbezüglich keine nennenswerte Differenzierung. Im Bereich der Wirtschaft wurde von allen Initiativen auf die Gruppe der lokalen Einzelhändler und Gastronomiebetriebe verwiesen: Nur sehr selten wurden einzelne lokale Händler genannt, insbesondere dann, wenn diese sich in den Vorständen der Initiativen engagieren. Aufgrund der vornehmlich lokalen Bezüge wurden somit keine gemeinsamen Netzwerkknoten in diesem Bereich identifiziert. Als Wirtschaftsakteur wurde namentlich lediglich Hal über (Knoten 2) mehrfach genannt (3 Nennungen). Einige Initiativen verwiesen auf die Immobilienwirtschaft, eine Initiative nannte diesbezüglich die GEWOBA namentlich. Hier wird vermutet, dass Gemeinsamkeiten bestehen, die jedoch aufgrund der aggregierten Erfassung nicht firmen- oder personengenau nachgezeichnet werden konnten, so dass in der Darstellung auf einen eher vagen gemeinsamen Knoten zur Immobilienwirtschaft ebenfalls verzichtet wurde.

Abb. 8.1: Gesamtnetzwerk der geförderten City- und Stadtteilmarketing- und -management-initiativen in Bremen



**1 Von mindestens zwei Initiativen genannter Netzwerkknoten**

- 1 Bremer Touristik-Zentrale (BTZ)
- 2 Hal över
- 3 Bürgerschaftsabgeordnete
- 4 Wirtschaftsförderung Bremen (WfB)
- 5 Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen (SWAH)
- 6 Senator für Umwelt, Bau und Verkehr (SUBV)
- 7 Handelskammer
- 8 Polizei / Feuerwehr
- 9 Hochschule Bremen
- 10 Universität Bremen
- 11 Medien: Weserkurier/Weserreport/Radio Bremen
- 12 Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (BCSD)

**S Intensive lokale Vernetzungen im Bereich Soziales / Kultur**

Quelle: Eigene Darstellung.

Aus der Netzwerkdarstellung lassen sich mehrere Aspekte ablesen:

- Die größte gemeinsame Schnittmenge mit insgesamt sechs Netzwerkknoten findet sich im Bereich Politik/Verwaltung. Die Verbindungen in diesen Bereich hinein sind offensichtlich für alle Initiativen von großer Bedeutung. Jeweils vier Nennungen entfallen auf die Knoten 4 (WfB), 5 (SWAH) und 7 (Handelskammer), jeweils dreimal genannt wurden die Knoten 3 (Abgeordnete der Bürgerschaft), 6 (SUBV) und 8 (Polizei/Feuerwehr).

- Ebenfalls ein großer Knoten mit vier Nennungen sind die regionalen Medien (Knoten 11: Weser Kurier, Weser Report, Radio Bremen). Diesbezüglich unterscheiden sich die Initiativen in ihren Kontakten und Aktivitäten nicht wesentlich voneinander.

Von besonderem Interesse sind auch die kleineren Knotenpunkte mit weniger Nennungen. Hier können die Initiativen ohne Verbindung zu dem betreffenden Knoten erkennen, welche Initiative sie ansprechen könnten um zu erfahren, ob eine Vernetzung zu diesem Knoten für die eigene Initiative zielführend ist. Vor diesem Hintergrund sind insbesondere drei Bereiche zu nennen:

- Die Hochschule Bremen (Knoten 9) und die Universität Bremen (10) wurden jeweils von zwei Initiativen genannt, die über entsprechende Erfahrungen in der Zusammenarbeit berichten könnten.
- Im Bericht des Marketings nannten zwei Initiativen ihre Vernetzung zum Bundesverband City- und Stadtmarketing Deutschland (BCSD) als bedeutsam für ihr Beziehungsnetzwerk. Dieser Kontakt über Bremen hinaus eröffnet neue Perspektiven und kann als Referenzrahmen im Hinblick auf die eigenen Aktivitäten genutzt werden.
- Die Bremer Touristik-Zentrale (BTZ) wurde hingegen nur von zwei Initiativen genannt. Es sollte sowohl im Interesse der anderen Initiativen aber auch der BTZ sein, dass die Vernetzung intensiviert wird, damit bei der zentralen Vermarktung des touristischen Standorts Bremen die Angebote in den Stadtteilen nicht übersehen werden.

## 9 Zusammenfassung zentraler Ergebnisse

Im Hinblick auf die einzelnen Evaluierungsziele wurde in den vorangegangenen Ausführungen die folgende Zielerreichung der geförderten City- und Stadtteilmarketing- und -managementinitiativen festgestellt und ausführlich begründet. In den nachfolgenden Tabellen sind die zusammenfassenden Bewertungen im Hinblick auf die jeweilige Zielerreichung in komprimierter Form zusammengetragen:

### CityInitiative Bremen Werbung e.V.

<b>Evaluationsziel 1: Erreichung der wirtschaftsstrukturpolitischen Zielsetzungen?</b>		
<b>1.1 Stärkung/Ausbau der ober- bzw. mittelzentralen Zentrenfunktion</b>	<b>1.2a Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort</b>	<b>1.2b Stärkung des inneren Zusammenhalts</b>
Insgesamt hat die CityInitiative ein gut entwickeltes Verständnis relevanter Wirkungszusammenhänge vorzuweisen, welches sich in den zielführend angepassten Maßnahmen und den sehr gut entwickelten Strukturen widerspiegelt, so dass im Rahmen des Möglichen der Beitrag zur Stärkung und dem Ausbau der oberzentralen Zentrenfunktion als überdurchschnittlich gut zu bezeichnen ist.	Insgesamt positiv ist zu bewerten, dass die CityInitiative sehr intensiv die Wirksamkeit der eigenen Maßnahmen verfolgt [...]. Auch die zunehmenden Aufgaben, die der City Service GmbH übertragen werden, zeigen an, dass die CityInitiative und ihre Tochterfirma zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort nennenswert beitragen.	Die genannten Beispiele zeigen gut auf, dass der Zusammenhalt einerseits durch die gemeinsame Arbeit an konkreten Sachthemen [...] erreicht werden kann. Diese Diskussion um Sachthemen kann in der Schaffung stabiler Strukturen wie einem BID münden, welches ebenfalls dazu beigetragen hat, den Zusammenhalt zwischen Einzelhändlern und Immobilienwirtschaft zu verbessern. Die CityInitiative hat gezeigt, dass sie solche Diskussionen und strukturschaffenden Prozesse gut moderieren und mit der City Service GmbH anschließend professionell umsetzen kann.
<b>Evaluationsziel 2: Überprüfung der Umsetzung der in 2012 gegebenen Handlungsempfehlungen</b>		
<b>2.1+ 2.2 Strategieformulierung und Profilschärfung sowie Entwicklung stadteilspez. Strategien und Maßnahmen</b>	<b>2.3 Höhere Eigenfinanzierungsquote</b>	<b>2.4 Verbreiterung des Netzwerks / Gewinnung neuer Mitglieder</b>
Wie bereits im Zuge der letzten Evaluierung [...] festgestellt, zeigt sich die CityInitiative insgesamt strategisch gut aufgestellt. Prozesse der Strategieanpassung sind fest etabliert und harmonieren gut mit den Aktivitäten zur Erfassung der Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen. Das für die Zukunft genannte strategische Ziel, im Vorstand auch Vertreter der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie der Immobilienwirtschaft, Hotellerie und Gastronomie stärker zu integrieren, kann nur unterstützt werden. [...] Die Vernetzungen in den Kulturbereich sind weniger ausgeprägt. Jedoch gerade für die kreative Weiterentwicklung der einzelnen Events und Maßnahmen könnten Vertreter der Kultur- und Kreativwirtschaft sehr hilfreich sein.	Der Handlungsempfehlung wurde insgesamt sehr gut nachgekommen. Die CityInitiative hat zusammen mit der City Service GmbH bei der Eigenfinanzierung nunmehr ein Niveau erreicht, dass angesichts der genannten Herausforderungen kaum mehr zu steigern ist.	Insgesamt wurde die gesamte Handlungsempfehlung gut bis sehr gut erfüllt.

## Vegesack Marketing e.V.

<b>Evaluationsziel 1: Erreichung der wirtschaftsstrukturpolitischen Zielsetzungen?</b>		
<b>1.1</b> Stärkung/Ausbau der ober- bzw. mittelzentralen Zentrenfunktion	<b>1.2a</b> Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort	<b>1.2b</b> Stärkung des inneren Zusammenhalts
<p>Vegesack Marketing kann überzeugend eine strategische Vision sowie einen entsprechenden Maßnahmenkatalog zur Erreichung dieses Evaluationsziels [...] darlegen. Instrumente der Erfolgskontrolle sind ebenso vorhanden wie eine klare Vorstellung über die Rolle der Bremer Politik im Hinblick auf stadtentwicklungspolitische Entscheidungen. Die Fokussierung auf die Aufwertung, Bespielung und symbolische Aufladung der Vegesacker Innenstadt [...] ist vielversprechend und sollte entsprechend fortgeführt werden.</p>	<p>Die konsequente Fokussierung der Aktivitäten auf die Entwicklung der Innenstadt, das branchenübergreifende Handeln sowie die erfolgreiche Ausrichtung der Events auf die maritime Positionierung Vegesacks überzeugen. Ob es gelingt, weitere Investitionen zu generieren und damit verbunden eine Schließung der Sortimentslücken in der Vegesacker Innenstadt zu erreichen, erscheint eine wichtige Voraussetzung zu sein, um auch zukünftig einen Beitrag zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort zu leisten.</p>	<p>Insgesamt wurde das Evaluationsziel intensiv angegangen und die Zielsetzung gut erfüllt. Das Stadtmarketing nahm mit der Beauftragung einer Identitäts- und Imagestudie sowie dem aktiven Ausbau von branchenübergreifenden Kontakten eine zentrale Rolle in diesem Prozess ein. Der eingeschlagene Weg und die zukünftig geplanten Schritte versprechen eine kontinuierliche Weiterentwicklung des inneren Zusammenhalts in Vegesack.</p>
<b>Evaluationsziel 2: Überprüfung der Umsetzung der in 2012 gegebenen Handlungsempfehlungen</b>		
<b>2.1+ 2.2</b> Strategieformulierung und Profilschärfung sowie Entwicklung stadtteilspez. Strategien und Maßnahmen	<b>2.3</b> Höhere Eigenfinanzierungsquote	<b>2.4</b> Verbreiterung des Netzwerks / Gewinnung neuer Mitglieder
<p>Durch die regelmäßige Arbeit an der Strategieformulierung und der damit verbundenen Diskussion um passende Maßnahmen beschreibt Vegesack Marketing einen guten Weg im Sinne der Profilschärfung. Besonders positiv ist das Bestreben nach differenzierenden Angeboten und deren Positionierung zu nennen. Im Falle der Veranstaltung Vegesacker Winterspaß besteht diese Differenzierung beispielsweise in der bewussten Namenswahl abseits des Begriffes „Weihnachtsmarkt“ sowie der inhaltlichen Umsetzung des Winterspaß-Moments durch eine mobile Eislaufbahn. Auch die Veranstaltung „Zu Gast in der eigenen Stadt – Ankerwerfen im Heimathafen“ ist ein originelles Konzept, welches sich an die Bremer Bevölkerung richtet und sich sehr gut in die maritime und gastfreundliche Positionierung von Vegesack Marketing einpasst.</p>	<p>Der Handlungsempfehlung wurde insgesamt gut bis sehr gut nachgekommen und es wurden erkennbar zusätzliche Ressourcen mobilisiert.</p>	<p>Das Evaluationsziel, das Netzwerk zu verbreitern, wurde insgesamt gut bis sehr gut erreicht. Dies sollte gegenüber dem leichten Rückgang bei den Mitgliederzahlen als strategisch wichtiger bewertet werden. Es ist geboten, die Mitgliederzahlen als wichtige Bezugsbasis für die eigenen Aktivitäten im Auge zu behalten, um ggf. durch weitere Maßnahmen den Bestand stabil zu halten.</p>

## Gröpelingen Marketing e.V. und Kultur vor Ort e.V

Evaluationsziel 1: Erreichung der wirtschaftsstrukturpolitischen Zielsetzungen?		
1.2a Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort	1.2b Stärkung des inneren Zusammenhalts	
<p>Insgesamt haben die durchgeführten Maßnahmen und Projekte sehr gut das Ziel unterstützt, die lokale Ökonomie zu stärken. Besonders überzeugend wird ein ganzheitlicher Entwicklungsansatz verfolgt, der durch die jeweils enge Bezugnahme vieler Maßnahmen zu den langfristigen Querschnittsthemen Bildung, Kultur und Kreativität dazu führt, dass die einzelnen Maßnahmen gut aufeinander abgestimmt sind. [...] Auch wurden in dem Interview überzeugende Schwerpunkte benannt, wie zukünftig die lokale Ökonomie gestärkt werden soll.</p> <p>Insgesamt leisten sowohl Gröpelingen Marketing als auch Kultur vor Ort vielfältige Beiträge zur Stärkung des inneren Zusammenhalts. Diese können als überdurchschnittlich gut bewertet werden.</p>		
Evaluationsziel 2: Überprüfung der Umsetzung der in 2012 gegebenen Handlungsempfehlungen		
2.1+ 2.2 Strategieformulierung und Profilschärfung sowie Entwicklung stadteilspez. Strategien und Maßnahmen	2.3 Höhere Eigenfinanzierungsquote	2.4 Verbreiterung des Netzwerks / Gewinnung neuer Mitglieder
<p>Kultur vor Ort und Gröpelingen Marketing verfügen über eine ausgeprägte strategisch-konzeptionelle Stärke, welche jeweils passgenau auf die spezifische Situation im Stadtteil angepasst ist und sich durch die einzelnen Projekte und Maßnahmen hindurchzieht. [...] Die Übertragung des Quartiersbildungszentrums belegt, dass [...] Kultur vor Ort [...] in der Lage ist, eine solche Einrichtung sowohl strategisch als auch profilbildend weiterzuentwickeln.</p>	<p>[...] Die Empfehlung der höheren Eigenfinanzierung wurde gut erreicht.</p>	<p>Insgesamt ist festzuhalten, dass die empfohlene Verbreiterung des Netzwerks gut bis sehr gut gelungen ist. Seit der letzten Evaluierung konnten wesentliche Akteure insbesondere über die Programme zur nationalen Stadtentwicklung sowie den neuen Schwerpunkt zur Förderung der Klein- und Kleinstbetriebe aufgebaut werden. Auch wurden bedeutende Wirtschaftsakteure genannt, die erst in den letzten Jahren hinzugekommen sind.</p>

## Neustadt Stadtteilmanagement

Beim Neustadt Stadtteilmanagement erfolgte Anfang 2015 ein Personalwechsel ohne dass eine systematische Übergabe stattfand. Die Entwicklung des Stadtteilmanagements im gesamten Evaluierungszeitraum ist nur zu einem gewissen Anteil von der aktuellen Managerin zu vertreten, die jedoch innerhalb der kurzen Zeit ausgesprochen engagiert und erfolgreich positive Impulse und Signale gesetzt und hat einen Weg für die Neustadt eingeschlagen hat, der unbedingt fortgeführt werden sollte.

Evaluationsziel 1: Erreichung der wirtschaftsstrukturpolitischen Zielsetzungen?	
1.2a Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort	1.2b Stärkung des inneren Zusammenhalts
<p>Insgesamt ist festzuhalten, dass die Entwicklung des Stadtteilmanagements mit Blick auf diese Zielsetzung tendenziell stagnierte, jedoch durch den Personalwechsel und die damit einhergehende strategische Neuausrichtung erkennbar an Fahrt aufgenommen hat. Mit der geplanten Neuaufstellung wird ein sinnvoller und notwendig erscheinender Schritt vorbereitet, der einen erkennbar höheren Zielerreichungsgrad verspricht.</p>	<p>Insgesamt ist dieses Evaluationsziel vor allem ab 2015 verstärkt angegangen worden. [...] Zusammenfassend wurde seit der letzten Evaluation ein erkennbar guter Beitrag zur Zielerreichung geleistet, der sich durch den nunmehr eingeschlagenen Weg zukünftig zu einer sehr guten Zielerfüllung entwickeln kann.</p>

<b>Evaluationsziel 2: Überprüfung der Umsetzung der in 2012 gegebenen Handlungsempfehlungen</b>		
2.1+ 2.2 Strategieformulierung und Profilschärfung sowie Entwicklung stadtteilspez. Strategien und Maßnahmen	2.3 Höhere Eigenfinanzierungsquote	2.4 Verbreiterung des Netzwerks / Gewinnung neuer Mitglieder
Insgesamt wurde ein guter Weg der Strategieformulierung und stadtteilspezifischen Profilierung eingeschlagen. Auch wurden mit dem Relaunch bereits wichtige Etappenziele erreicht. Das anvisierte große strategische Ziel der strukturellen Neuaufstellung sollte unbedingt weiter verfolgt werden, um dieses Evaluierungsziel möglichst zeitnah sehr gut zu erfüllen.	Der Handlungsempfehlung wurde nachgekommen und es wurden erkennbar zusätzliche Ressourcen mobilisiert. Eine genauere Erfassung der Eigenfinanzierungsmittel ist sicherlich hilfreich, um präziser den Handlungsrahmen zu bestimmen, der sich daraufhin für die jeweiligen Veranstaltungen und Maßnahmen ergibt.	Insgesamt wurde die Handlungsempfehlung gut bis sehr gut erfüllt.

### Stadtteilmarketing Hemelingen e.V.

<b>Evaluationsziel 1: Erreichung der wirtschaftsstrukturpolitischen Zielsetzungen?</b>	
1.2a Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort	1.2b Stärkung des inneren Zusammenhalts
Die inhaltliche und qualitative Weiterentwicklung der Hemelinger Freizeit- und Gewerbeszene aber auch die weiteren im Interview genannten Aktivitäten des Stadtteilmarketings Hemelingen e.V. sind ein wichtiger Beitrag zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort.	Insgesamt wurde gut daran gearbeitet, das herausfordernde Ziel der Stärkung des inneren Zusammenhalts zu erreichen. Hemelingen ist diesbezüglich mit einer in besonderem Maße heterogenen Ausgangssituation konfrontiert. Gegenüber der letzten Evaluierung [...] 2012 zeigt sich ein deutlich verbessertes Bild. [...] Das langfristige Ziel der Verankerung der einzelnen Werbegemeinschaften unter dem Dach des Stadtteilmarketing Hemelingen ist weiter voran zu treiben. [...] Entsprechend sollten Maßnahmen des Stadtteilmarketings zur Förderung lokaler Events in den einzelnen Ortsteilen auf das Ziel der Stärkung des inneren Zusammenhalts hin geprüft werden.

<b>Evaluationsziel 2: Überprüfung der Umsetzung der in 2012 gegebenen Handlungsempfehlungen</b>		
2.1+ 2.2 Strategieformulierung und Profilschärfung sowie Entwicklung stadtteilspez. Strategien und Maßnahmen	2.3 Höhere Eigenfinanzierungsquote	2.4 Verbreiterung des Netzwerks / Gewinnung neuer Mitglieder
Insgesamt hat auf der strategischen Ebene eine positive Entwicklung stattgefunden, die es fortzuführen gilt. Zur Erreichung des langfristigen Ziels gilt es nun weitere Schritte zu gehen und [...] die noch sehr in den einzelnen Ortsteilen verhafteten Aktivitäten sukzessive so weiterzuentwickeln, dass die Zukunftsvision „Fünf Teile sind das Ganze“ zur gelebten und erlebbaren Praxis wird.	Insgesamt wurde der Handlungsempfehlung gut nachgekommen, indem nicht nur finanzielle Mittel zur höheren Eigenfinanzierung, sondern auch zusätzliche Ressourcen (z.B. in Form von ehrenamtlichem Engagement) mobilisiert wurden.	Insgesamt wurden die Mitgliederzahlen ausgeweitet und das Netzwerk erkennbar verbreitert, so dass diese Handlungsempfehlungen gut erfüllt wurden. Gleichwohl konnten durch die Erfassung des Netzwerkes Bereiche identifiziert werden, die in Zukunft in das bestehende Netzwerk integriert werden können.

## 10 Generelles Fazit und Ausblick

**Alle geförderten City- und Stadtteilmaking- und -managementinitiativen haben die Zielvorgaben und Handlungsempfehlungen aufgenommen und sich positiv entwickelt. In allen geprüften Zielkategorien wurden zumindest zufriedenstellende Resultate festgestellt. Weit überwiegend konnte sogar eine gute bis sehr gute Zielerreichung nachgewiesen werden. Gegenüber der letzten Evaluierung im Rahmen der Bilanzkonferenz sind alle geförderten Initiativen erkennbar besser aufgestellt und strategisch klarer positioniert.**

**Vor diesem Hintergrund empfehlen wir die Fortführung und Verstetigung der finanziellen Förderung für die geprüften City- und Stadtteilmaking- und -managementinitiativen in Bremen.**

Folgende Anregungen möchten wir im Hinblick auf die Ausgestaltung der zukünftigen Förderung geben.

- Mehr Planungssicherheit für die City- und Stadtteilmaking- und -managementinitiativen:  
Die besonders positive Entwicklung bei einigen Initiativen zeigt, wie wichtig Kontinuität ist, um mittel- bis langfristige strategische Ziele zu erreichen und Projekte zu verstetigen. Vor diesem Hintergrund empfehlen wir die Laufzeit der Förderzusage auf mindestens drei Jahre zu verlängern und mindestens ein halbes Jahr vor Ende eines Förderzeitraums eine klare Aussage zu treffen, ob und in welchem Umfang eine weitere Förderung erfolgt. Es ist den Initiativen gelungen, überdurchschnittlich engagierte, motivierte und gut bis sehr gut qualifizierte Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber zu finden. Auch vor diesem Hintergrund wäre es ein Verlust, wenn diese Personen aufgrund einer unsicheren Stellenperspektive die Position verlassen, auch weil ein erheblicher Teil der Netzwerke im hohen Maße vertrauensbasiert und somit personengebunden sind.
- Die Evaluierungsinstrumente bezüglich der Wirkung einzelner Maßnahmen sukzessive ergänzen:  
Die Initiativen haben bereits intensive Anstrengungen unternommen, um die Wirkungen der von ihnen durchgeführten größeren Events zu erfassen. So stellen die Zählanlagen ein sinnvolles Kontrollinstrument dar, um zu prüfen, ob bei einer Veranstaltung mehr Besucher kommen als an vergleichbaren Tagen üblich. Auch die Fortführung der Teilnahme an der vergleichenden Studie „Vitale Innenstädte“ geht in diese Richtung. Durch weitere Maßnahmen (z.B. Befragungen von Besuchern und Standbetreibern in regelmäßigen Abständen alle 3-5 Jahre) könnten die Events qualitativ noch zielgerichteter entwickelt werden (z.B. bei den Summer Sounds, der Maritimen Woche, der HEVIE, dem Festival Maritim oder dem Gröpelinger Sommer).
- Kontakte außerhalb Bremens intensivieren:  
Innerhalb Bremens sowie insbesondere in den jeweiligen Stadtteilen haben die Initiativen gute Netzwerke aufgebaut. Auch sind sie erfreulich stark untereinander vernetzt. Die Kontakte über Bremen hinaus könnten hingegen etwas stärker intensiviert werden. Dies kann einerseits themenbezogen erfolgen. So halten wir es für lohnenswert, sich beim Thema BID auch außerhalb Bremens Anregungen zu holen. Andererseits kann die Mitgliedschaft in Verbänden wie der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (BCSD) Impulse von außen generieren.
- Innovationsprozesse als regionalökonomischen Wachstumsmotor unterstützen:  
Wesentliche Wachstumsmotoren der lokalen Ökonomie werden von den geförderten Initiativen (z.T. implizit) erkannt und die Aktivitäten daraufhin ausgerichtet. Dies betrifft zum einen die Rolle von Investitionen sowie die Rolle von Vernetzungen. Auch ist eine Ausrichtung auf die Entwicklung endogener Potenziale gut erkennbar. Stärker als bislang können Innovationen als Treiber regionalökonomischer Entwicklung in den Blick genommen werden.

## 11 Literaturverzeichnis

- GEWOS (2013): Handlungskonzept Stadtteilmaking Hemelingen. Hamburg/Bremen.
- Giese, E. (1996): Die Einzelhandelszentralität westdeutscher Städte. Ein Beitrag zur Methodik der Zentralitätsmessung. In: Erdkunde 50. Jg., S. 46-59.
- Glückler, J./Dehning, W./Janneck, M./Armbrüster, T. (Hrsg.) (2012): Unternehmensnetzwerke. Architekturen, Strukturen und Strategien. Heidelberg.
- Hans, N./Heidenreich, D./Müller, A.-L./Niggeweg, L./v. Wrangel, C. (2015): Über die Bedeutung von Kulturveranstaltungen für die Quartiersentwicklung: Das Erzählfestival „Feuerspuren“ in Bremen-Gröpelingen als Begegnungsraum. In: Standort, 39. Jg., S. 207-214.
- Heineberg, H. (2014): Stadtgeographie. 4. Auflage. Paderborn.
- Helmle, S. (2005): Lokale Ökonomie. In: Beetz, S./Brauer, K./Neu, C. (Hrsg.): Handwörterbuch zur ländlichen Gesellschaft in Deutschland. Wiesbaden, S.153 - 159.
- Jakubowski, P./Koch, A. (2009): Stärkung der lokalen Ökonomie – eine stadtentwicklungspolitische Aufgabe. In: Informationen zur Raumentwicklung Heft 3/4.2009, S. 241 - 253.
- Jansen, D. (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. Wiesbaden.
- Läpple, D./Walter, G. (2003): Lokale Ökonomie. Arbeiten und produzieren im Stadtteil. In: Bauwelt 12, S. 24 - 33.
- Leitbild AG Bremer Westen 2020+ (2012): Das Protokoll. Bremen.
- Liefner, I./Schätzl, L. (2012): Theorien der Wirtschaftsgeographien. 10. Auflage. Paderborn.
- Mossig, I. (2012): Grasping, creating and commercialising trends, styles and „Zeitgeist“. The role of urbanity for working in flexible specialised project networks using the example of the media industry. In: Helbrecht, I./Dirksmeier, P. (eds.): New Urbanism. Life, Work and Space in the New Downtown. Ashgate, S. 107-120.
- Mossig, I./Andreas, V. (2015): Leitbilder der Stadtentwicklung in die Tat umsetzen: Das Beispiel der teilräumlichen Umsetzung im Bremer Westen. In: Standort, 39. Jg., S. 11-16.
- Mossig, I./Andreas, V./Kirschner, K./Schrader, J.-H., Wienstroer, J. (2015): Studentisches Wohnen in Bremen. Zur Wohnsituation der Studentinnen und Studenten an der Universität Bremen 2014/15 im Vergleich zu 2009/10. Beiträge zur Wirtschaftsgeographie und Regionalentwicklung 1-2015. Bremen.
- Mossig, I./Tkaczick, T. (2010): Wohnsituation der Studentinnen und Studenten in Bremen. Beiträge zur Wirtschaftsgeographie und Regionalentwicklung 1-2010. Bremen.
- Reink, M. (2014): Aktuelle Entwicklungen und zukünftige Trends im Einzelhandel-und mögliche räumliche Auswirkungen für die Innenstadt. In: Informationen zur Raumentwicklung 1-2014, S. 1-10.
- Rieper, A. (2014): Aktuelle Branchentrends im Einzelhandel – Entwicklungen in einem innenstadt-relevanten Wirtschaftssektor. In: Standort 38. Jg. (2), S. 87-91.
- Senator für Umwelt, Bau, Verkehr und Europa (SUBVE) (2009): Bremen! Lebenswert – urban – vernetzt - Leitbild der Stadtentwicklung 2020. Langfassung. Bremen. Online abrufbar unter: [http://www.stadtentwicklung.bremen.de/sixcms/media.php/13/Leitbild\\_lang\\_farbe.pdf](http://www.stadtentwicklung.bremen.de/sixcms/media.php/13/Leitbild_lang_farbe.pdf)

Senator für Umwelt, Bau und Verkehr (SUBV) (2014): POP. Das projektorientierte Handlungsprogramm für den Bremer Westen. Bremen. Online abrufbar unter:

[http://www.bauumwelt.bremen.de/sixcms/media.php/13/SB026\\_POP\\_Broschuere\\_DS\\_WEB.pdf](http://www.bauumwelt.bremen.de/sixcms/media.php/13/SB026_POP_Broschuere_DS_WEB.pdf)

Senator für Umwelt, Bau und Verkehr (SUBV)/Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen (SWAH) (2009): Kommunales Zentren und Nahversorgungskonzept für die Freie Hansestadt Bremen. Bremen.

Senator für Umwelt, Bau und Verkehr (SUBV)/Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen (SWAH)/Handelskammer Bremen (HK) (2013): Bremen Innenstadt 2025. Entwurf. Bremen.

Verdonschot, S./de Jong, M./Keusten, P. (2015): Innovationen im Hier und Jetzt. Eine Toolbox mit neuen Ideen und ungewöhnlichen Ansätzen zum Ausprobieren. Utrecht.

## **Evaluierung der geförderten Stadtteilmarketing- und -managementinitiativen in Bremen**

### **Vorbemerkungen:**

- Eigene Vorstellung
- Eigene Rolle und Perspektive bezüglich der Evaluierung erläutern

### **Einstiegsfrage:**

Legen Sie bitte kurz dar, wie sich Ihre Stadtteilmarketinginitiative in den letzten vier Jahren entwickelt hat. Was sind die wesentlichen Veränderungen und Weiterentwicklungen gegenüber der letzten Evaluierung im Rahmen der Bilanzkonferenz 2012?

## A Ziele

### 1.1 Stärkung/Ausbau der ober- bzw. mittelzentralen Zentrumsfunktion (nur City-Initiative und Vegesack)

„Ein wichtiges Ziel der Förderinitiativen ist der Ausbau der ober- bzw. mittelzentralen Zentrumsfunktion.“

- Wie konnten Sie Ihrer Meinung nach zu diesem Ziel einen Beitrag leisten?
- Welche weiteren Schritte sind Ihrer Meinung nach nötig, um die ober- und mittelzentrale Zentrumsfunktion zu stärken?
- Welche Unterstützung von Seiten der Politik wäre Ihrer Meinung nach hilfreich, um das Ziel des Ausbaus der ober- und mittelzentralen Zentrumsfunktion zu erreichen?

### 1.2 Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort

„Ein wichtiges Ziel der Förderinitiative ist die Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit vor Ort.“

- Welche der durchgeführten Projekte tragen Ihrer Meinung nach besonders zur Erreichung dieses Ziels bei? Woran können Sie den Erfolg festmachen?
- Was sind Ihrer Meinung nach zentrale Erfolgsfaktoren?
- An welcher Stelle sehen Sie für die Zukunft Verbesserungspotential und welche Vorstellungen und Ideen haben Sie, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit vor Ort zukünftig zu stärken?

### 1.3 Stärkung des inneren Zusammenhalts

„Neben den konkreten wirtschaftlichen Effekten ist ein wichtiges Ziel der Förderinitiativen, den inneren Zusammenhalt im Stadtteil zu stärken“

- Wie sehen Sie diesbezüglich den Ist-Zustand in Ihrem Stadtteil? Bewerten Sie dies auf einer Skala von 1 bis 5.  
(1 = sehr schwacher Zusammenhalt bis 5 = sehr starker Zusammenhalt)

1 sehr schwacher Zusammenhalt	2	3	4	5 sehr starker Zusammenhalt
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

- Was konnte aufgrund der durchgeführten Projekte diesbezüglich in den letzten 4 Jahren erreicht werden? Was wäre ohne die Förderung nicht möglich gewesen?
- Was beabsichtigen Sie zukünftig zu tun, um den inneren Zusammenhalt im Stadtteil zu stärken? Welche Projekte sind dazu besonders geeignet?
- Sehen Sie Fallstricke oder potentielle Gefahren, die es im Rahmen zukünftiger Projektarbeit zu vermeiden gilt, will man den Zusammenhalt im Stadtteil weiter stärken?

## **B Umgang mit den Handlungsempfehlungen aus 2012**

### **2.1 Strategieformulierung und Profilschärfung**

*„Die verschiedenen Stadtteile Bremens zeichnen sich durch sehr spezifische Ausgangslagen und Profile aus.“*

- a) Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Besonderheiten und Eigenarten Ihres Stadtteils?**
- b) Wie würden Sie das angestrebte Profil, die Zukunftsvision für Ihren Stadtteil beschreiben, welche Sie mit Ihrer Arbeit erreichen möchten?**
- c) Was haben Sie in den letzten vier Jahren bezüglich der Strategieformulierung und Profilschärfung unternommen? Welches sind die wesentlichen Unterschiede bezüglich Ihrer Strategie und Ihres Profils im Vergleich zu 2012?**
- d) Streben Sie in den nächsten Jahren eine weitere Profilschärfung und/oder neue Strategieüberlegungen an? Wenn ja, welche?**

### **2.2 Stadtteilspezifische Strategien und Maßnahmen**

- a) Inwiefern adressieren Sie mit den durchgeführten Maßnahmen Ihre strategische Ausrichtung?**
- b) Sind neue stadtteilspezifische Maßnahmen geplant, um die Profilschärfung weiter voranzutreiben? Welche sind das?**

### **2.3 Höhere Eigenfinanzierungsquote**

- a) Wie zufrieden sind Sie selbst mit der erreichten Eigenfinanzierungsquote? (Vorlage)**
- b) Was haben Sie in den letzten vier Jahren unternommen, um die 2012 formulierte Empfehlung der Erzielung einer höheren Eigenfinanzierungsquote zu erreichen?**
- c) Mit welchen Problemen und Herausforderungen sahen Sie sich beim Erzielen einer hohen Eigenfinanzierungsquote konfrontiert?**
- d) Welche Maßnahmen beabsichtigen Sie zukünftig hinsichtlich Ihrer Eigenfinanzierungsquote durchzuführen?**

### **2.4 Verbreiterung des Netzwerks/Gewinnung neuer Mitglieder**

- a) Was haben Sie in den letzten vier Jahren unternommen, um die Zahl der Mitglieder und der Kooperationspartner zu erhöhen?**
- b) Wie zufrieden sind Sie mit der Entwicklung Ihrer Mitgliederzahlen und der Ausweitung Ihres Netzwerks? (Vorlage 2)**
- c) Welche Maßnahmen möchten Sie diesbezüglich zukünftig durchführen?**

## C Beziehungs- und Projektnetzwerke

Im Folgenden wollen wir Ihr Netzwerk in 2 Ebenen unterscheiden:

Auf der einen Seite in die **Projektnetzwerke**, die im Zuge der Bearbeitung eines konkreten Projekts entstehen. Entsprechende Kooperationspartner haben Sie im Teil B der Steckbriefe für die einzelnen Projekte jeweils aufgelistet.

Daneben verfügen Sie über ein **Beziehungsnetzwerk** bestehend aus Akteuren, mit denen Sie Ihre strategischen Planungen besprechen, Ideen und best practise Beispiele austauschen oder die Machbarkeit neuer Projekte diskutieren und Ihre Arbeit reflektieren.

### Beziehungsnetzwerk

- a) Bitte stellen Sie uns Ihr Beziehungsnetzwerk vor, wer sind diesbezüglich Ihre wichtigsten Kooperationspartner? Nutzen Sie bitte die Moderationskarten.
- b) Welche Kooperationspartner sind im Laufe der letzten 4 Jahren zu Ihrem Beziehungsnetzwerk neu hinzugekommen?

### Projektnetzwerke

- c) Welche drei Leitprojekte der letzten 4 Jahren waren aus Ihrer Sicht besonders wichtig für das Erreichen der vorgegebenen Förderziele (siehe A)? Warum waren gerade diese Projekte so wichtig?
- d) In den Steckbriefen der von Ihnen als wichtig für den Netzwerkaufbau erachteten Projekte sind Ihre Kooperationspartner benannt. Welche Partner waren Ihrer Meinung nach für das Gelingen des jeweiligen Projektes die wichtigsten, welche waren weniger wichtig? (1= sehr wichtig; 2 = wichtig; 3= weniger wichtig) (Liste zum Ausfüllen vorlegen)
- e) Gibt es bestimmte Netzwerkpartner, die sie zukünftig neu gewinnen oder stärker einbinden möchten? Warum gerade diese?

### Abschluss:

Welche Hinweise möchten Sie uns mit auf den Weg geben? Was sollten wir im Zuge der Evaluierung oder was sollte die Politik in Bremen unbedingt berücksichtigen?