



W

Deutscher Bundestag ■ Wissenschaftliche Dienste

Stadtmarketing / Standortmarketing / BID

Strategien zur Standortpräsentation

- Ausarbeitung -



Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages

Verfasserin: [REDACTED]

Stadtmarketing / Standortmarketing / BID: Strategien zur Standortpräsentation

Ausarbeitung WD 5 - 3000 - 108/09

Abschluss der Arbeit: 13.8.2009

Fachbereich WD 5: Wirtschaft und Technologie;
Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz;
Tourismus

Telefon: [REDACTED]

Ausarbeitungen und andere Informationsangebote der Wissenschaftlichen Dienste geben nicht die Auffassung des Deutschen Bundestages, eines seiner Organe oder der Bundestagsverwaltung wieder. Vielmehr liegen sie in der fachlichen Verantwortung der Verfasserinnen und Verfasser sowie der Fachbereichsleitung. Die Arbeiten der Wissenschaftlichen Dienste sind dazu bestimmt, Mitglieder des Deutschen Bundestages bei der Wahrnehmung des Mandats zu unterstützen. Der Deutsche Bundestag behält sich die Rechte der Veröffentlichung und Verbreitung vor. Beides bedarf der Zustimmung der Leitung der Abteilung W.

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Einleitung	4
2. Standortmarketing und Stadtkonzeption	4
2.1. Marketingkonzept	5
2.1.1. Phasen der Konzeptentwicklung	6
2.1.2. Zieldefinition	7
2.1.3. Image und Marke	7
2.2. Finanzierung	8
2.3. Erfolgskontrollen	8
2.4. Initiierung und Umsetzung von Marketingkonzepten	9
3. Private Initiativen	10
4. Business Improvement District (BID)	10
5. Best Practice-Beispiele	12
5.1. Ellwangen	12
5.2. Regensburg	13
5.3. Berlin	15
5.4. BID in Gießen	16
5.5. Frankfurt am Main	17
5.5.1. CityForum ProFrankfurt e.V.	17
5.5.2. Projekt „Marke Frankfurt“	18
5.5.3. Initiative Frankfurt Main Finance	19
6. Zusammenfassung	19
7. Anlagen	20
8. Quellen	21

1. Einleitung

Durch die Globalisierung fast sämtlicher Lebensräume konkurrieren nicht nur Staaten untereinander, auch Regionen, Bundesländer und Städte stehen im Wettbewerb um attraktive Zielgruppen wie beispielsweise Investoren oder Touristen, Fachkräfte oder Konsumenten. Im Rahmen dieses Standortwettbewerbs ist es wichtig, eine Marketingkonzeption und -strategie zu entwickeln, die die Vorteile und Attraktivität des Standortes, d.h. der Stadt oder Region als Produkt, hervorhebt und die Maßnahmen, mittels derer zielgerichtet Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten erzielt werden können, bündelt.

2. Standortmarketing und Stadtkonzeption

Standortmarketing für eine Stadt oder Region beschreibt die Gesamtheit aller Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit eines Wirtschaftsstandorts am Markt (Eggers 2007).¹ Insbesondere im Zusammenhang mit der Ansiedlung von Unternehmen sowie im Tourismusbereich übernimmt das Standortmarketing (oder Stadt-, Regional- oder Regionenmarketing) eine wichtige Funktion. So haben viele Städte und Regionen eigene Organisationseinheiten² gegründet, die durch gezieltes Standortmarketing wirtschaftliche Zukunftsperspektiven entwickeln sollen. Unterschieden werden können beim Standortmarketing u.a. die Teilstrategien City-Marketing³ und Tourismus-Marketing, Verwaltungs- oder kommunales Marketing. Die Teilstrategien haben jeweils unterschiedliche Ansatzpunkte, verfolgen aber alle das Ziel, die Wettbewerbsvorteile gegenüber den konkurrierenden Städten oder Regionen hervorzuheben. Das Standortmarketing verfolgt dabei in der Regel ein Konzept, das die genannten Teilaspekte integriert, den Standort positioniert und damit die städtische oder regionale Entwicklung in ihrer Gesamtheit fördert.

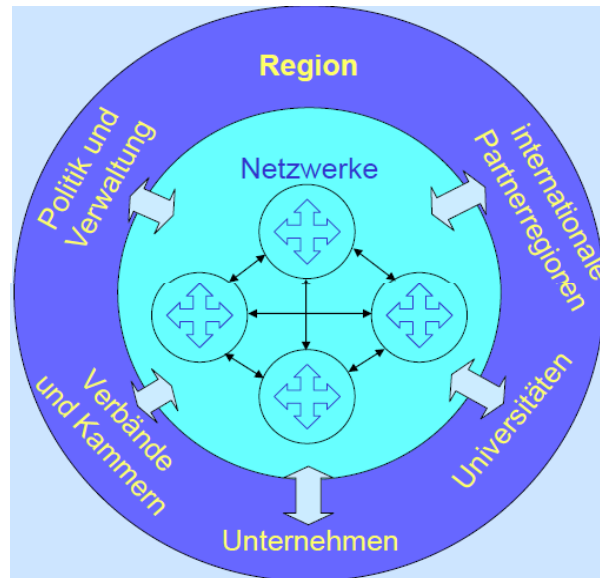
Vielfach entwerfen Städte auch eine so genannte **Stadtkonzeption**, die sich nicht nur auf das reine Standortmarketing beschränkt, sondern wesentlich weiter gefasst ist und die Einbindung der Stadt in die Region, die Zukunftsvisionen der Stadt sowie die Ziele, Strategien und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele beschreibt (Funke 2005: 145).

-
- 1 Hierzu zählen insbesondere die Aktivitäten der Ämter für Wirtschaftsförderung bzw. Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften von Städten.
 - 2 Z.B. Stadtmarketing-Unternehmen in Form einer GmbH oder BGB-Gesellschaft, eines eingetragenen Vereins, eines Arbeitskreises oder als Teil der Stadtverwaltung bzw. der Wirtschaftsförderung (vgl. Vogels 2006: 979).
 - 3 Das City-Marketing oder Innenstadtmarketing konzentriert sich auf den Innenstadtbereich und damit vornehmlich auf den Handel.

Bei der Stadtkonzeption ist genauso wie bei dem Standort- und Regionenmarketing in jedem Fall ein (Marketing-) Konzept erforderlich.

2.1. Marketingkonzept

Voraussetzung für ein erfolgreiches Standortmarketing ist die Betrachtung und Analyse der Ist-Situation sowie die Beschreibung und Analyse der Standortfaktoren, um dann die passende Marketingstrategie bzw. das optimale Marketing-Mix ausarbeiten zu können, durch das mit gezielten Maßnahmen die Vorteile bzw. die Attraktivität des Standorts präsentiert wird.⁴ Viele Städte und Regionen engagieren bei der Entwicklung eines Konzepts, aber auch für die spätere Durchführung verschiedener Marketingaktivitäten, externe Berater (Unternehmensberatungen, Werbeagenturen, Eventmanager etc.), die mit kritischem Abstand, aber auch mit entsprechender Professionalität eine Standortanalyse erarbeiten und ein entsprechendes Marketingkonzept entwerfen.



Balderjahn 2003: 24

Das Stadt- oder Standortmarketing hängen aber nicht nur davon ab, eine erfolgversprechende Marketingkonzeption und -strategie zu formulieren sowie die entsprechenden Maßnahmen zu ergreifen. Es geht dabei auch um das Zusammenwirken (Kooperation) der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen. Das Gleiche gilt für die wesentlich umfassendere Stadtkonzeption. Der öffentliche und private Sektor, aber auch Public Private Partnerships und Politiker sollten genauso wie die Bürgerinnen und Bürger und die regionalen Medien in die Entwicklung einer Marketingkonzeption und einer gemeinsamen Identität (Corporate Identity) eingebunden sein. „Stadtmarketing, das ausschließlich von der Kommunalverwaltung betrieben wird, kann ebenso schnell an den eigentlichen Erfordernissen vorbeigehen, wie sich eine nur von der Wirtschaft getragene Initiative ohne Unterstützung der Kommune schnell totlaufen kann.“ (IHK Karlsruhe 2009; Anlage 1) Denn nur wenn alle Akteure zusammen und zielgerichtet agieren, kann das Erscheinungsbild – das **Image** – des Standortes positiv repräsentiert und gefördert werden. Dazu wird in der Regel als Ausgangsbasis mit sämtlichen Akteuren ein gemein-

4 Die Analyse der Ist-Situation sowie die im Anschluss formulierten Ziele können auch zu dem Ergebnis führen, dass beispielsweise statt einer Stadtmarketingkonzeption die Vermarktung der Region zielführender wäre.



sames **Leitbild** formuliert, das hauptsächlich nach innen gerichtet ist und an dem sich die weiteren geplanten Maßnahmen orientieren. Es listet die Stärken und Schwächen auf und benennt die Ziele, die erreicht werden sollen.

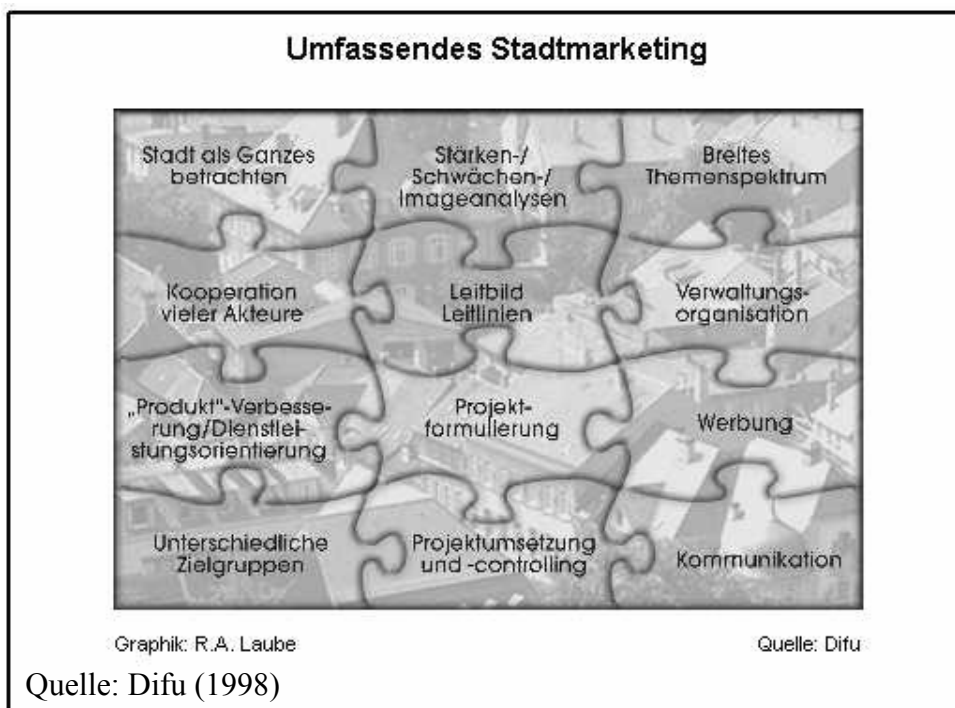
2.1.1. Phasen der Konzeptentwicklung

Die Entwicklung eines Konzepts kann in acht Phasen eingeteilt werden:

1. **Initiierung** der Idee, ein Konzept zu entwickeln;
2. **Analyse** der aktuellen Lage u.a. auch durch eine Stärken-Schwächen-Analyse;
3. **Leitbildentwicklung** unter Einbeziehung sämtlicher gesellschaftlicher Gruppen;
4. Definition der **Ziele**, die erreicht werden sollen;
5. **Planung der Marketingstrategie** einschließlich der Organisationsform und der Finanzierung;
6. **Planung der Maßnahmen** (Projekte, Werbung, Entwicklung einer Marke) und deren Finanzierung;
7. **Umsetzung** der Maßnahmen;
8. **Erfolgskontrolle** u.a. durch die Ermittlung des Return on Marketing (ROM).

(Vgl. Decker; Bornemeyer 2001: 5)⁵

In der Studie „Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz“ (Difu 1998) aus dem Jahr 1998 werden 12 Handlungsfelder für eine ganzheitliche Stadtmarketingkonzeption identifiziert:



5 Funke (2006) unterteilt den Entwicklungsprozess einer Stadtkonzeption in sechs Stufen.

Am Ende des gesamten Prozesses sollen die weichen Imagefaktoren sowie die harten und weichen Standortfaktoren in der Außendarstellung optimal kombiniert sein und dadurch eine positive Außenwahrnehmung erreicht werden, um die Stadt oder Region als Standort im Sinne des Leitbildes zu profilieren und zu positionieren.

2.1.2. Zieldefinition

Ziele des Stadt- und Standortmarketings können u.a. sein:

1. Attraktivitätssteigerung der Stadt als Wirtschaftsstandort, Wohnort, Urlaubsort, Einkaufsort;
2. Entwicklung eines positiven Images und Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Stadt;
3. Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit der Stadt und damit Steigerung der Zufriedenheit und der Kooperation zwischen den gesellschaftlichen Gruppen;
4. Stadt als Dienstleister orientiert an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger;

2.1.3. Image und Marke

Erfolgreiches Stadt- oder Regionenmarketing hängt nicht unwesentlich vom Image des Standorts (Stadt, Region), d.h. neben den sachlichen auch von den emotionalen Eindrücken ab. Ein Marketingkonzept sollte deshalb auch die Entwicklung und Etablierung einer **Dachmarke** enthalten, die als übergeordnete Marke die Attraktivität des Standortes visualisiert. Hierzu müssen Alleinstellungsmerkmale definiert und dann mittels der Marke der Zielgruppe kommuniziert werden (Balderjahn 2004a). „Die Dachmarke muss sich auf die Stadt- bzw. Regionenidentität stützen, mit dem Selbstbild der Bürger und dem Leitbild des Marketingkonzepts übereinstimmen, eine Positionierung ermöglichen und den Kommunikationserfordernissen entsprechen.“ (Balderjahn 2004a: 18) Unter die Dachmarke subsumieren sich die differenzierteren Einzelmarken.

Balderjahn (2004a: 21) definiert Grundsätze für die Entwicklung eines Markennamens: „Der Markenname für eine Stadt oder eine Region sollte

- grundsätzlich für die Kennzeichnung eines geografischen Raumes und des dort vorzufindenden Leistungspotenzials geeignet sein.
- dem Zweck der Marke, ein klares und prägnantes Vorstellungsbild bei den Zielgruppen zu schaffen, dienen. Damit ist die assoziative und emotionale Bedeutung des Markennamens ebenso angesprochen wie seine Prägnanz.
- vereinbar sein mit der Kultur und Identität der Stadt bzw. Region.
- rechtlich schutzfähig sein.“

Beispiele von Marketingkonzeptionen, die u.a. über eine (Dach-) Marke und ein Markenlogo (Bildmarke) die Attraktivität einer Stadt oder Region hervorheben und diese

profilieren, sind die Städte Regensburg und Potsdam oder die Regionen Nürnberg und Ruhrgebiet.

2.2. Finanzierung

Finanziert werden können die Entwicklung und die Umsetzung von Marketingmaßnahmen zumeist aus **öffentlichen Mitteln** (Fördermittel, kommunale Zuschüsse) sowie über Public Private Partnerships, durch Zuschüsse von ortsansässigen Unternehmen bzw. bei Vereinsgründungen durch die **Beiträge** der Vereinsmitglieder, aber auch durch **eigenwirtschaftliche Tätigkeit** oder **Einnahmen** aus Veranstaltungen sowie über Projektsponsoring (Decker 2001: 7). Wichtig ist, dass neben einer gewissen finanziellen Grundausstattung die Finanzierung auch mittel- bis langfristig gesichert ist. „Bewährt hat sich ein Finanzierungsmodell, bei dem sowohl private als auch öffentliche Gelder zur Finanzierung eingesetzt werden.“ (IHK Karlsruhe 2009; Anlage 1) Weitere Finanzierungsmöglichkeiten sowohl für das Gesamtkonzept als auch für einzelne Maßnahmen können **Fördermittel des Bundes und der Länder** (Bund-Länder-Programme) oder der **Europäischen Union** sein. So können möglicherweise aus den Strukturfonds im Rahmen der Entwicklung bestimmter (ländlicher) Regionen Mittel beantragt werden.

2.3. Erfolgskontrollen

Die Frage, ob bzw. in welchem Maße Marketingmaßnahmen erfolgreich sind, lässt sich nur schwer beantworten. Studien zur Erfolgskontrolle oder Evaluierungsstudien für ein bestimmtes Marketingkonzept einer Stadt oder Region, konnten nicht recherchiert werden. Deshalb kann keine Aussage darüber getroffen werden, inwieweit die Marketingstrategie einer bestimmten Stadt oder Region zur Imageförderung und damit bei der Zielerreichung hilfreich war.

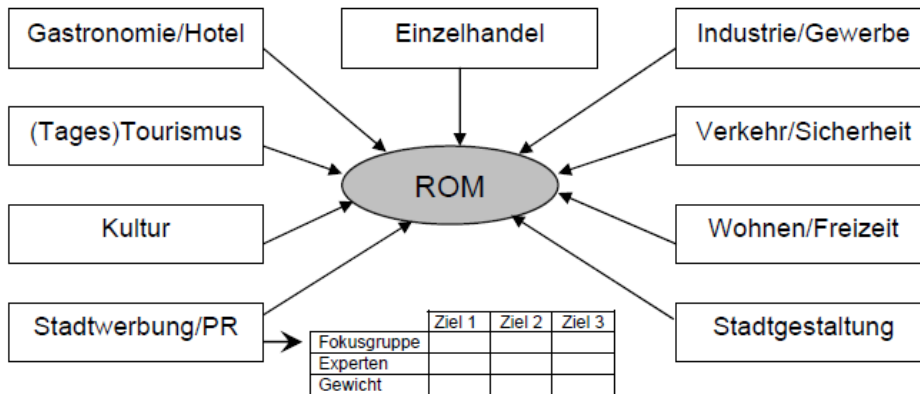
Decker; Bornemeyer (2001) untersuchten in der Studie „Erfolgskontrolle im Stadtmarketing – Ergebnisse und Implikationen einer bundesweiten Studie“ den Erfolg verschiedener Marketingkonzepte durch eine bundesweite Umfrage, vermerkten aber: „(...) der Bereich der Marketingerfolgskontrolle wurde bisher stark vernachlässigt. Diese Vernachlässigung ist insbesondere auf das Fehlen aussagekräftiger Maßgrößen des Stadtmarketingerfolges und handhabbarer Kontrollinstrumente zurückzuführen (...).“ (Decker; Bornemeyer 2001: 3) Gleichwohl sei aber die Erfolgskontrolle wegen knapper Haushaltsmittel eine grundsätzliche Notwendigkeit und für die dauerhafte Gewinnung von Förderern und Sponsoren unerlässlich (Decker; Bornemeyer 2001: 4).

Die Schwierigkeit der Erfolgskontrolle liegt u.a. daran, dass es im Gegensatz zu einer geplanten Investition in eine Sachanlage – hier können in der Regel verschiedene Alter-



nativen verglichen und der ROI⁶ ermittelt werden – wesentlich komplizierter ist, die Aufwendungen für Marketingmaßnahmen und die erwarteten Erfolge direkt zu vergleichen und den **Return on Marketing** (ROM⁷) zu ermitteln.⁸

Ermittlung des ROM anhand der Zielerreichung der Aktionsfelder



Quelle: Decker; Bornemeyer (2001: 8)

Um eine wirksame Erfolgskontrolle durchzuführen, müssen die Ausgaben für Marketingmaßnahmen als Investitionen begriffen werden und deren Erfolg als messbare und bewertbare Größe definiert sein. Nach Decker; Bornemeyer (2001) kann der Return on Marketing (ROM) durch die Gewichtung des Zielerreichungsgrades der verschiedenen Aktionsfelder ermittelt werden, wobei die Aktionsfelder ebenfalls unterschiedlich gewichtet sein können. Allerdings stellen die Identifikation der Erfolgsfaktoren in den einzelnen Aktionsfeldern, deren Bewertung und Gewichtung sowie der Einsatz eines entsprechenden Datenanalysemodells eine schwierige Entscheidung dar.

2.4. Initiierung und Umsetzung von Marketingkonzepten

Eine Art Check-Liste mit den wichtigsten Fragen, Antworten und Anregung im Zusammenhang mit der Initiierung und Umsetzung eines Stadt- und Citymarketings hat die IHK Karlsruhe veröffentlicht (Anlage 1). Danach ist es vor dem Start unerlässlich, Fragen zu prüfen wie:

1. Ist vor Ort die grundsätzliche Bereitschaft zur Kooperation und zur aktiven Mitarbeit vorhanden?
2. Sind alle potenziellen Kooperationspartner zur Beteiligung eingeladen?
3. Sind die wichtigsten Meinungsbildner mit an Bord?
4. Ist die Finanzierung des Stadt- und Citymarketings nachhaltig gesichert?

6 Return on Investment; dt. Kapitalertrag.

7 Oft auch Marketing Return on Investment (MROI) oder Return on Marketing Investment (ROMI).

8 Vgl. hierzu ausführlich Institut für Marketingeffizienz. Im Internet: <http://www.marketing-effizienz.de/return-on-marketing.html> [Stand: 4.8.2009].

5. Gibt es ein klar definiertes Ziel für die zukünftige Entwicklung der Stadt, an dem sich das Stadt- und Citymarketing orientieren kann?
6. Gibt es eine verbindliche Organisationsstruktur?
7. Ist die langfristige Motivation der Beteiligten sichergestellt?
8. Stimmt das Eigenmarketing des Stadt- und Citymarketings?
9. Verbessert sich durch die Maßnahmen die Wettbewerbsposition der Stadt?

Ein Katalog der verschiedensten möglichen Aktivitäten (interne und externe, aber auch organisatorische Maßnahmen) ergänzt diesen Leitfaden.

Der Baden-Württembergische Industrie- und Handelskammertag (IHK Baden-Württemberg 2008) hat mit „Erfolgreiches Stadt- und Citymarketing“ ebenfalls ein Handbuch veröffentlicht, das den Ablauf der einzelnen Marketingphasen beschreibt, wichtige Akteure benennt und Best Practice-Beispiele aus Baden-Württemberg aufzeigt (Anlage 2).

3. Private Initiativen

Vielfach schließen sich auch Gewerbetreibende zu einer privaten Initiative, oft in Form eines Vereins, zusammen. Die Interessens- oder Werbegemeinschaften zielen darauf ab, einen bestimmten Stadtteil, zumeist die City oder das Gewerbegebiet einer Stadt, gegenüber Wettbewerbern zu positionieren. Bei den Citymarketingaktivitäten steht zwar nicht die Stadt als Ganzes im Vordergrund, sondern nur der Bereich, in dem die Geschäfte angesiedelt sind, allerdings sollte, wenn das Marketingkonzept erfolgreich sein soll, auch die Stadt zumindest in Teilaspekten mit in die Strategie eingebunden werden. Wichtig ist auch, dass die verschiedenen Initiativen, die es insbesondere in Großstädten gibt und die in der Regel Einzelinteressen verfolgen, miteinander kooperieren und koordiniert vorgehen. Denn im Zusammenwirken können Synergien entstehen, während einzelne, rein interessensgesteuerte Marketingaktivitäten kontraproduktiv sein können.

4. Business Improvement District (BID)

Eine Sonderform des Stadt- und Standortmarketings ist die Bildung von einem in der Regel zeitlich befristeten Business Improvement District⁹ (BID). Hierbei handelt es sich zumeist um einen innerstädtischen Innovationsbereich oder ein Stadtteilzentrum, dessen

9 Oftmals auch Immobilien- und Standortgemeinschaft (ISG).

wirtschaftliche Standortqualitäten verbessert werden sollen. Die Attraktivität eines Einzelhandels- oder Dienstleistungszentrums soll für Kunden, Besucher und Bewohner erhöht und die Rahmenbedingungen für die in diesem Bereich niedergelassenen Einzelhandels- und Dienstleistungsbetriebe verbessert werden. Ziel ist die Stärkung des Standortes (Anlage 3; vgl. auch § 2 INGE¹⁰). In der Folge der Steigerung der Attraktivität des Standortes soll dann auch eine Verbesserung als Wohn- und Kulturstandort erreicht werden. Bei BIDs handelt es sich im Kern „um eine Selbstverpflichtungsinitiative von Immobilienwirtschaft sowie Grundeigentümern, Einzelhandel und Gaststättengewerbe in Form von Public Private Partnerships (PPP).“ (IHK Frankfurt 2009)

Grundeigentümer und Gewerbetreibende schließen sich bei BID für einen bestimmten Zeitraum zusammen, um „Maßnahmen zur Verbesserung ihres Quartiers durchzuführen“ (IHK Gießen-Friedberg 2009). Wichtig bei der Einleitung eines BID-Prozesses ist, dass es nicht zu Informationsdefiziten oder Missverständnissen kommt und dass die Betroffenen insbesondere auch in die konzeptionelle Arbeit mit einbezogen werden.

Hierfür gibt es in verschiedenen Bundesländern gesetzliche Grundlagen, in Hessen beispielsweise das „**Gesetz zur Stärkung von innerstädtischen Geschäftsquartieren**“ (INGE).¹¹ Einige der hessischen Städte, die derzeit BID-Modellprojekte realisieren, sind Frankfurt, Wiesbaden, Gießen und Kassel (Anlage 4), wobei die vier Projekte in Gießen (Anlage 11) auf Basis von INGE eingerichtet wurden.

Da BIDs aber in der Regel nicht rechtlich geregelt und somit sehr komplex strukturiert sind, dürfen weder die Kommunen noch die Beteiligten aus dem Privatsektor inhaltlich (z.B. Konzept, Dimension des BID), rechtlich (z.B. Gestaltung öffentlich-rechtlicher Verträge, unterschiedliche Eigentümer), zeitlich oder finanziell überfordert werden.

Die **Finanzierung** der Maßnahmen im Rahmen von BID erfolgt zumeist über eine jährliche, zweckgebundene Abgabe auf das Grundeigentum innerhalb des Innovationsbereichs (vgl. hierzu ausführlich Anlage 3: 10, 14 f.).¹² Eine spezielle **Förderung** von BID-Projekten existiert derzeit allerdings nicht. Werden die Städte oder Stadtteile über eines der Stadterneuerungsprogramme gefördert, können hierüber eventuell auch Mittel

10 Gesetz zur Stärkung von innerstädtischen Geschäftsquartieren – Innerstädtische Geschäftsquartiere-Gesetz (INGE) vom 21. Dezember 2005 (GVBl. I S. 867) GVBl. II 50 – 41. Das Gesetz ist befristet und tritt mit Ablauf des 31.12.2010 außer Kraft.

11 Zur Anwendung von INGE und zur Errichtung von BID in Hessen vgl. Antwort des Ministers für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung auf die Kleine Anfrage des Abgeordneten Lenders (FDP) vom 24.9.2008. Drs. 17/447 Hessischer Landtag.

12 Da alle Eigentümer und Gewerbetreibende am Abstimmungsprozess beteiligt sind und sich auch finanziell beteiligen müssen, wird so das Problem des Trittbrettfahrers eliminiert.

für BID bereitgestellt werden. Verwendet werden können die Mittel nur nach den Vorgaben der Satzung des BID-Managements.

5. Best Practice-Beispiele

In den folgenden drei Beispielen werden die relativ gut dokumentierten Meinungsbildungsprozesse sowie die daraus resultierenden Stadt- und Standortmarketingkonzeptionen und -aktivitäten von Ellwangen und Regensburg sowie die BID-Projekte in Gießen beschrieben. Als viertes Beispiel wird die aktuelle Imagekampagne von Berlin vorgestellt. Frankfurt am Main und die Bemühungen um eine Positionierung als internationaler Finanzplatz sowie als Einkaufs- und Erlebnisstadt sind ein fünftes Städtebeispiel.

5.1. Ellwangen

Die Kleinstadt mit 25.000 Einwohnern verfolgt eine ganzheitliche Stadtkonzeption, die die Ziele:

- Profilierung als Standort,
- bedarfsorientierte Dienstleistungen seitens der Stadt,
- effizienterer Ressourceneinsatz,
- bessere Steuerung der städtischen Entscheidungsprozesse und
- Stärkung des Selbstverständnisses der Stadtverwaltung als Dienstleister verfolgt.

Ende der 1990er Jahre begann unter Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger eine Leitbilddiskussion, die 1999 mit der Verabschiedung eines Stadtleitbildes abgeschlossen wurde. Inzwischen wurden Teile der damals formulierten Ziele erreicht, so dass 2005 eine Überarbeitung des Maßnahmenkatalogs stattfand (Anlage 5). Der Leitbildkatalog „Ellwangen Stadtleitbild: Stärken, Schwächen und Ziele für die Themenbereiche ...“ wurde ebenfalls aktualisiert (Anlage 6).¹³ Auch sind seit dieser Zeit die zu Ellwangen gehörenden Ortschaften mit einbezogen. Das Leitbild definiert die Stärken und Schwächen der Stadt, nennt die angestrebten Ziele sowie Zukunftsvisionen und entsprechende Maßnahmen zur Zielerreichung für die nächsten Jahre, identifiziert dabei neun Leitprojekte und benennt die Paten, die federführend Projekte betreuen.

Das Leitbild thematisierte u.a. die unterschiedlichen Ladenöffnungszeiten in Ellwangen und definierte als ein Projekt die Harmonisierung dieser Öffnungszeiten. Im Zuge der Umsetzung der Leitprojekte wurde dann die **Aktion „Ellwangen – Pausenlos für Sie**

¹³ Die Anlagen 3 und 4 sind jeweils nur Auszüge, um einen Eindruck des Aufbaus eines Maßnahmenkatalogs und der Formulierung eines Leitbilds zu vermitteln.

da“ initiiert, und möglichst viele Gewerbetreibende wurden mit einbezogen. Kennzeichen der Aktion ist ein grüner Teppich am Eingang eines Geschäftes, der den Kunden signalisiert, dass der Laden an dem Projekt beteiligt ist. Die Vorbereitungszeit für die Maßnahme betrug rund ein Jahr und die Kosten beliefen sich auf ca. 12.000 Euro (nicht eingerechnet sind Personalkosten sowie das erforderliche ehrenamtliche Engagement). Eine Erfolgskontrolle fand im Frühjahr 2008 statt. Zu diesem Zeitpunkt hatten von 143 Handels- und Dienstleistungsunternehmen 103 durchgehend geöffnet, was durch die Initiatoren als Erfolg der Aktion bewertet wurde.

Ellwangen bekam für das Projekt den „Stadtmarketingpreis 2007“ in der Kategorie Städte mit einer Einwohnerzahl zwischen 20.000 bis 50.000 Einwohnern verliehen (Anlage 7).¹⁴ Auch der Industrie- und Handelskammertag in Baden-Württemberg hat in seinem Leitfaden „Erfolgreiches Stadt- und Citymarketing“ das Ellwanger Projekt als ein erfolgreiches Beispiel von Marketingmaßnahmen aufgeführt (IHK Baden-Württemberg 2008: 12; Anlage 2).

5.2. Regensburg

In Regensburg, mit 150.000 Einwohnern die viertgrößte Stadt in Bayern, wurde bereits 1998 der Verein Stadtmarketing Regensburg e.V. gegründet. Die Präambel der Vereinsatzung beschreibt die grundsätzliche Situation und die Zielrichtung des Vereins: „Um im verschärften Wettbewerb der Städte und Regionen bestehen zu können ist es wichtig, die vorhandenen Kräfte aus Gesellschaft, Kultur und Wirtschaft stärker zu bündeln und vorhandene Potentiale besser auszuschöpfen. Ziel ist es, in einem kooperativen, dauerhaften und dynamisch angelegten Prozess die Entwicklung der Stadt Regensburg zu fördern.“ Die übergeordneten Vereinsziele sind (Anlage 8: 5):

- die Attraktivität und Anziehungskraft zu sichern und nach Möglichkeit zu steigern;
- die Vorzüge und Qualitäten der Stadt herauszustellen;
- die vorhandenen Schwächen zu analysieren.

Inzwischen hat der Verein über 120 Mitglieder aus Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur, Sport und Gesellschaft, er ist aber auch für alle interessierten Institutionen und Vereine sowie für Privatpersonen offen. Die Finanzierung erfolgt zu einem Drittel durch Mittel der Stadt Regensburg, über die Hälfte (56 %) der Gelder stammen aber von ortsansässigen oder regionalen Unternehmen (Anlage 8: 9). Die Stadtmarketing Regensburg GmbH führt die Geschäfte des Vereins.

14 Die Gewinner des Jahres 2009 sind die Städte Tübingen, Ravensburg und Buchen (vgl. Stadtmarketingpreis-BW 2009. Im Internet: <http://www.stadtmarketingpreis-bw.de/magazin/artikel.php?artikel=9&type=&menuid=33&topmenu=33>)

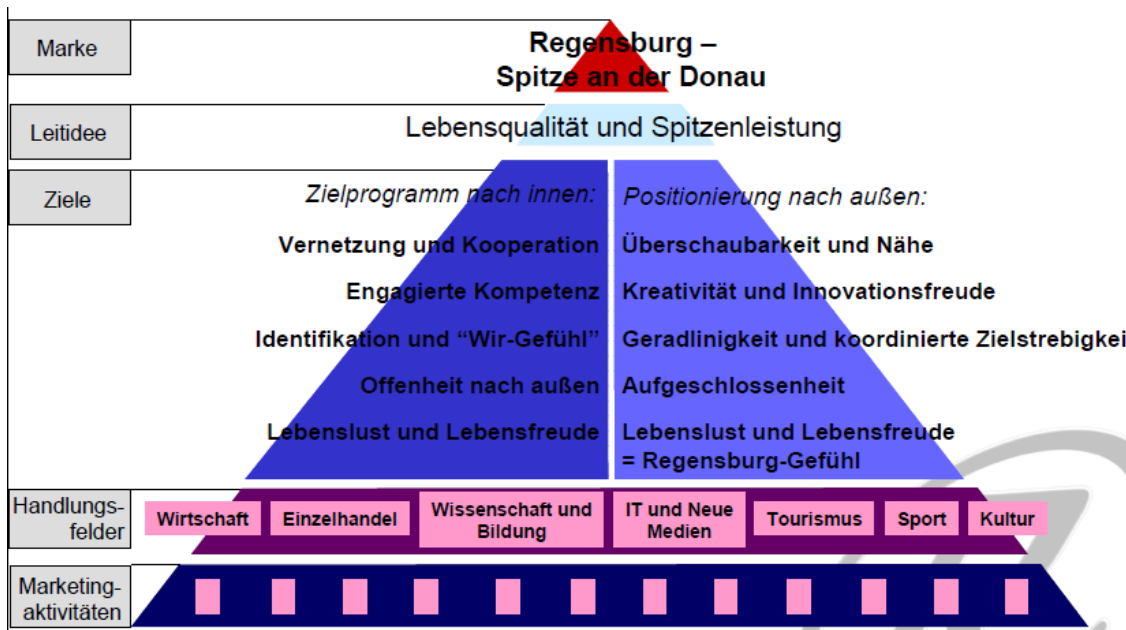


„Das Stadtmarketing stellt dabei eine Art Plattform für Akteure aus allen Bereichen des städtischen Lebens wie Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur, Handel, Soziales, Politik und Verwaltung dar.“ (Stadtmarketing Regensburg 2009) Zur „ganzheitlichen Entwicklung Regensburgs“ stehen für das Stadtmarketing die drei Themen Wirtschaftsmarketing, Wohnortmarketing und Imagekommunikation im Fokus der Bemühungen (Stadtmarketing Regensburg 2009).

Im Zuge der Entwicklung eines Stadtmarketings ließ Regensburg bzw. der Stadtmarketingverein im Jahr 2000 eine Imageanalyse erstellen. Mittels telefonischer und persönlicher Interviews sowie durch schriftliche Fragen wurde das Ansehen von Regensburg in der Region, in Deutschland, in der Wirtschaft, bei Hotelgästen sowie bei Multiplikatoren untersucht (ECON-CONSULT 2000).

Mit „**Regensburg – Spitze an der Donau**“ und dem entsprechenden Markenlogo wurde im Anschluss eine Dachmarke etabliert, unter der sich die unterschiedlichsten Aktivitäten der Stadt subsumieren.

An der Leitidee „Lebensqualität und Spitzenleistung“ orientieren sich der Imageaufbau und sämtliche Marketingmaßnahmen von Regensburg.



Quelle: Stadtmarketing Regensburg (2002: 7); Anlage 9

Der Verein verfolgt bei seinen Bemühungen die drei strategischen Ziele (Anlage 8: 6):

- die Bündelung bestehender Initiativen und Aktivitäten;
- die Analyse von Defiziten und die Entwicklung von Lösungsvorschlägen;
- das positive Darstellen der Stadt durch geeignete Projekte und Maßnahmen.

Regensburg belegte im Jahr 2005 den ersten Platz beim Stadtmarketingpreis Bayern in der Kategorie Großstadt (ab 100.000 Einwohner) mit dem Projekt **„Regensburger Pakt für die Altstadt“**, einer „Gemeinschaftsinitiative zur Stärkung und Entwicklung der Regensburger Innenstadt“ (Anlage 10). Nach einer umfangreichen Ausgangsanalyse insbesondere der wirtschaftlichen Lage in der Altstadt (Innenstadt) wurde ein Netzwerk gebildet, an dem sich Unternehmen, der öffentliche Sektor, aber auch Werbegemeinschaften und Handelsverbände beteiligten. Sie erarbeiteten gemeinsam eine Art Leitbild sowohl für das Produkt „Altstadt“ (Profilbildung) als auch für die interne Kooperation und erstellten einen Aktionsplan mit unterschiedlichen Maßnahmen. Der Geschäftsführer der Stadtmarketing Regensburg GmbH bilanzierte im Jahr 2007: „Von den 17 im ‚Regensburger Pakt für die Altstadt‘ vereinbarten Teilprojekten wurden bis Juli 2007 **15 erfolgreich** umgesetzt. Davon haben sich **12 Projekte als Daueraufgabe** für das Stadtmarketing (6) und für weitere Akteure (ebenfalls 6) etabliert. **3 weitere Projekte** kamen neu hinzu – ebenfalls Daueraufgabe bzw. in jährlichem Turnus wiederkehrend. **1 ‚Altstadt-Kümmerer‘** wurde als Stelle beim Amt für Wirtschaftsförderung der Stadt Regensburg neu angesiedelt.“ (Stadtmarketing Regensburg 2007).

5.3. Berlin

Die 2005 gegründete Berlin Partner GmbH engagiert sich auf drei Feldern für das Standortmarketing von Berlin:

- Werbung für Berlin als Wirtschafts- und Investitionsstandort;
- Außenwirtschaftsberatung für Berliner Unternehmen;
- Ansiedlung ausländischer Unternehmen und Investoren.

Im Rahmen der aktuellen Imagekampagne **„be Berlin“** bzw. **„sei Berlin“** ist die Berlin Partner GmbH als so genannte Lead Agentur im Auftrag des Regierenden Bürgermeisters für deren Umsetzung verantwortlich. Vorausgegangen war eine **Ausschreibung der Dachmarkenkampagne**.

Ziel der Imagekampagne ist, das positive Image Berlins zu stärken sowie national und international für die Stadt als Wohnort, Wirtschaftsstandort sowie als Reiseziel zu werben (sei.berlin.de 2009). Berlin wird im Rahmen der Kampagne als „Stadt des Wandels“ auf den Gebieten Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Stadtleben positioniert. „Das Besondere ist, dass eine Standort-Imagekampagne zum ersten Mal die Bürger der Stadt direkt einbindet: Die Berlinerinnen und Berliner sind aufgerufen, mit ihrer persönlichen Geschichte zum Wandel Berlins Botschafter der Hauptstadt zu werden.“ (Berlin Partner 2009) Hierzu wurde das Internetportal www.sei.berlin.de als interaktive Plattform der Kommunikationskampagne geschaltet.



Die sowohl lokal als auch national und international ausgerichtete Werbe- und Imagekampagne gliedert sich in verschiedene Phasen:

- **erste, lokale Phase im Jahr 2008**
u.a. klassische Marketingmaßnahmen, Mailings, Wettbewerbe, Außenwerbung, Anzeigen, Mitmach-Aktionen;
- **zweite, nationale und internationale Phase im Jahr 2009**
u.a. Organisation von „Berlin Days“ in Hauptstädten, Werbung in internationalen Zeitungen (Slogan „the place to be“); die Maßnahmen sind in dieser Phase zunehmend an Entscheider und Multiplikatoren aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Kultur gerichtet.

Zentrales visuelles Element der Kampagne ist die rote Sprechblase von *be* Berlin als Erkennungszeichen. International wird Berlin mit dem Slogan „the place to be“ repräsentiert, der durch „*be* open, *be* free, *be* berlin“ erweitert werden kann.

5.4. BID in Gießen

In Gießen wurden vier Standorte identifiziert, die als BID im Rahmen von INGE gefördert werden sollten. Dazu wurden in einer im Dezember 2004 gestarteten Mobilisierungsphase, an die sich die Konzeptentwicklung ab September 2005 schloss, die Bevölkerung und speziell die Grundeigentümer und Gewerbetreibende mit eingebunden. In der folgenden Gründungsphase wurden die vier eingetragenen BID-Vereine

- BID Markquartier e.V.,
- BID Seltersweg e.V.,
- BID Theaterpark e.V.,
- BID Katharinenviertel e.V.

ins Leben gerufen (BID Giessen 2009; Anlage 11). Die Vereine sind die Aufgabenträger, die unter einem gemeinsamen Erscheinungsbild („Gießen entdecken“) die Entwicklung der (Geschäfts-) Bereiche seit September 2006 betreiben und deren Tätigkeit auf fünf Jahre terminiert ist.

Organisatorisch arbeiten die vier BIDs unter dem Dach der Gießen Marketing GmbH¹⁵, die ihre Arbeit Mitte 2008 aufnahm, zusammen. Hierfür wurde zwischenzeitlich von

15 Die Gießen Marketing GmbH wurde auf Basis eines Stadtverordnetenbeschlusses von 2006 im August 2007 gegründet und sollte bereits zum 1.1.2008 die Arbeit aufnehmen. Gesellschafter sind die Stadt Gießen, die BID-GbR und der Verein „Giessen aktiv“ (Gesellschaftervertrag). Wegen Schwierigkeiten bei der Besetzung der Geschäftsführung war die Gesellschaft erst am 1.6.2008 arbeitsfähig. „Damit geriet die Entwicklung eines einheitlichen Stadtmarketings bereits am Beginn und mit der ersten gemeinsamen und verantwortungsvollen Entscheidung ins Wanken und in die Schlagzeilen der regionalen und überregionalen Pressemedien.“ (Sygusch 2008)

den vier BID-Vereinen die BID-GbR¹⁶ gegründet, die Gesellschafter der Gießen Marketing GmbH ist. Aufgabe der BID-GbR ist „das Halten und Verwalten eines Geschäftsanteils an der Gießen Marketing GmbH sowie die Koordination der Arbeit der einzelnen Gesellschafter in deren Funktion als Aufgabenträger der Business Improvement Districts (BIDs) in Gießen.“ (§ 2 Gesellschaftervertrag BID-GbR)

Das jährliche **Budget** der einzelnen BIDs bewegt sich zwischen rund 40.000 Euro und 200.000 Euro je nach Dimension des einzelnen BIDs (Anlage 11).

5.5. Frankfurt am Main

In Frankfurt am Main gibt es neben der **Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH**, die im Auftrag der Stadt als „Beratungs- und Servicestelle für die Wirtschaft in Frankfurt und für ausländische Investoren“ fungiert, verschiedene Initiativen und Ansätze, die Millionenstadt sowohl regional als auch international in verschiedenen Bereichen zu positionieren.¹⁷

5.5.1. CityForum ProFrankfurt e.V.

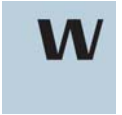
Die privatwirtschaftliche Initiative „**CityForum ProFrankfurt e.V.**“ (CityForum) engagiert sich mit ihren über 200 zumeist gewerbetreibenden Mitgliedern, aber auch Privatpersonen, insbesondere für die Positionierung der Frankfurter City als **Einkaufsadresse und Freizeitzentrum**. Dabei ist es „Teil unserer Strategie, die Stadt als Ganzes zu vermarkten und neben dem Zentrum explizit auch alle Stadtteile mit einzubeziehen.“ (CityForum 2009a)

In der Vereinssatzung sind als Vereinszweck die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die Förderung der Attraktivität der Stadt Frankfurt am Main festgelegt. Um dies zu erreichen, hat das CityForum Ziele definiert (CityForum 2003):

- Regionale, nationale und internationale, offensive Vermarktung der Stadt;
- Frankfurt zu einem Stadt-Erlebnis machen: Einkaufen, Spaß haben, Verweilen;
- konsequente Ausrichtung des Zentrums auf die Bedürfnisse der anspruchsvollen Kunden und Besucher;
- Ausrichtung von Veranstaltungen und gezielte Unterstützung von Infrastrukturmaßnahmen;
- Steigerung des „Wohlfühlfaktors“.

16 Gesellschaft bürgerlichen Rechts

17 Auf die Aktivitäten der „**FrankfurtRheinMain GmbH International Marketing of the Region**“, einer Gesellschaft, die sich aus 24 Kreisen und Städten der Region Frankfurt-Rhein-Main zusammensetzt, wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen. Weitere Informationen hierzu im Internet: <http://www.frm-united.de/Ueber-uns.8.0.html> [Stand: 13.8.2009].



Fünf Handlungsfelder wurden identifiziert, um die genannten Ziele zu erreichen (CityForum 2009a):

- Zentrales Citymarketing und Kommunikation;
- Stadtgestaltung und Planung (Sauberkeit und Sicherheit);
- Erlebnishandel und Tourismus;
- Entertainment, Veranstaltungen und Events;
- Verkehr und Parken.

Projekte, die das CityForum 2009 veranstaltet, sind u.a. eine französische und eine italienische Woche, verkaufsoffene Sonntage sowie die Aktion „Gast in der eigenen Stadt“.

5.5.2. Projekt „Marke Frankfurt“

Eine Kooperation zwischen CityForum ProFrankfurt und der Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH war das Projekt „**Marke Frankfurt**“. Es wurde mit dem Ziel ins Leben gerufen, eine Dachmarke für Frankfurt zu entwickeln. „Gemeinsam wurde eine methodengeschützte Studie in Auftrag gegeben, die Aufschluss über die zukunftswirksame Positionierung Frankfurts im Hinblick auf die strategisch-inhaltliche Ausrichtung und die Zielgruppenorientierung geben soll.“ (CityForum 2009b)

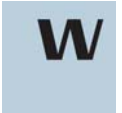
Der konzeptionelle Prozess, der im Dezember 2005 abgeschlossen war, bestand aus mehreren Schritten:

- Markenanalyse,
- Medienanalyse,
- Analyse der historisch gewachsenen Identität,
- Entwicklung der Markenstrategie mit Markenwerten, Zielgruppen, Markenthemen und -produkten.

Im Dezember 2005 wurden die Ergebnisse des Dachmarkenprozesses „Zukunft Frankfurt“ vorgestellt (Anlage 12). Freiheit, Dynamik und Heimat wurden als Elemente des so genannten Kernprofils und die Themenfelder:

- Internationalität,
- Region Rhein-Main,
- Experiment und Innovation,
- Unternehmertum und Engagement,
- Qualität und Service,
- Arbeits- und Lebensqualität,

die es mit Inhalten zu füllen gilt, identifiziert (Anlage 12: 25).



5.5.3. Initiative Frankfurt Main Finance

Die Initiative „**Frankfurt Main Finance e.V.**“ will unter der Dachmarke „Frankfurt Main Finance“ das gesamte **Finanzplatzmarketing** Frankfurts zusammenfassen. Der Finanzplatz soll dadurch ein deutlicheres Profil erhalten und im nationalen und internationalen Wettbewerb positioniert werden. Vorhandene Stärken sollen erkennbar und effizient vermarktet werden (Frankfurt Main Finance 2009).

Entwickelt wurde eine Wortbildmarke, die sich aus der **Wortmarke** „Frankfurt Main Finance“ und einer **Bildmarke**, die gleichzeitig Weltkugel, Euro und ein „F“ für Frankfurt und Finance symbolisiert, zusammensetzt.

6. Zusammenfassung

Ob Marketingaktivitäten für einen bestimmten Wirtschaftsbereich oder einen bestimmten Stadtteil einer Stadt oder gar für die gesamte Stadt als Wirtschafts-, Kultur- und Lebensraum erfolgreich sind, hängt nicht unwesentlich davon ab, inwieweit die Betroffenen (Gewerbetreibende, Anwohner etc.) mit in die Bemühungen einbezogen werden.

In jedem Fall sollte im Vorfeld eines Marketingprozesses eine Stärken-Schwächen-Analyse erfolgen, anhand derer die harten und weichen Standortfaktoren sowie das Image der Stadt definiert werden können. Auch eine Leitbilddiskussion unter Einbeziehung der gesamten Bevölkerung kann einen wesentlichen Motivationsbeitrag leisten. Als Ergebnis des Prozesses sollte zum einen die Formulierung der Ziele stehen, die durch das Marketing erreicht werden sollen. Zum anderen kann die Entwicklung einer (Dach-) Marke für die Stadt, unter der dann die verschiedenen Marketingaktivitäten zusammengefasst werden können, ein weiteres Resultat sein. Kontraproduktiv können sich Marketingaktionen dann auswirken, wenn einzelne Akteure nicht kooperieren und gemeinsam agieren. Dies kann insbesondere in Großstädten der Fall sein, wenn mehrere Initiativen (Werbe- und Interessengemeinschaften etc.) versuchen, ihre Ziele mittels eigener Marketingmaßnahmen zu erreichen und so kein einheitliches Bild der Stadt entsteht.

Hinsichtlich der Finanzierung eines Marketingkonzeptes bleibt festzustellen, dass ein hoher Anfangsetat nicht unbedingt den Erfolg einer Aktion sichert. Vielmehr sollte die Finanzierung langfristig und nachhaltig gesichert sein.



7. Anlagen

- Anlage 1:** Stadtmarketing und Citymarketing erfolgreich betreiben (IHK Karlsruhe 2009)
- Anlage 2:** Erfolgreiches Stadt- und Citymarketing (IHK Baden-Württemberg 2008)
- Anlage 3:** Leitfaden BID's und INGE in Hessen – Hilfestellung zur Stärkung der Eigeninitiative (Achenbach; IHK AG Hessen 2009)
- Anlage 4:** BIDs – eine neue Form von Public Private Partnership zur Zentrenentwicklung (DIHK 2009: Auszug Hessen)
- Anlage 5:** Ellwangen: Maßnahmenkatalog (Ellwangen 2006: 1 – 3)
- Anlage 6:** Ellwangen: Stadt mit Geschichte – Stadt mit Zukunft (Ellwangen 2006: Auszug)
- Anlage 7:** Ellwangen: Ellwangen – Pausenlos für Sie da (Stadtmarketingpreis-BW 2007)
- Anlage 8:** Regensburg: Tätigkeitsbericht 2008/2009 (Stadtmarketing Regensburg 2009: Auszug)
- Anlage 9:** Regensburg: Konzept zur Markenentwicklung (Stadtmarketing Regensburg 2002)
- Anlage 10:** Regensburg: Regensburger Pakt für die Altstadt (Stadtmarketing Regensburg 2006)
- Anlage 11:** Wie funktioniert ein BID/ISG (Heinze 2008)
- Anlage 12:** Frankfurt. Die Stadt. (Pleon Kohtes Klewes 2005)

8. Quellen

- Achenbach, Frank; IHK AG Hessen (2009). Instrumente zur Stärkung zentraler Kernbereiche. Leitfaden BID's und INGE in Hessen – Hilfestellung zur Stärkung der eigeninitiative. Im Internet: http://www.aktive.kernbereiche-hessen.de/dynamo/files/user_uploads/instrumente/BID_INGE_09_02_25_aktualisiert.pdf [Stand: 7.8.2009].
- Balderjahn, Ingo (2004a). Markenpolitik für Städte und Regionen. In: Bruhn, M. (Hrsg.) (2004). Handbuch Markenartikel. Band 3, 2357 – 2374. Wiesbaden 2004.
- Balderjahn, Ingo (2004b). Standortmarketing – Ein Konzept zur erfolgreichen Vermarktung von Städten und Regionen. Folienvortrag. Zürich. 14.5.2004.
- bcsd (2009). Homepage der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. Im Internet: <http://www.bcsd.de/> [Stand: 5.8.2009].
- Berlin Partner (2009). Imagekampagne „be Berlin“. Im Internet: <http://www.berlin-partner.de/marketing/imagekampagne.html> [Stand: 11.8.2009].
- BID Gießen (2009). Homepage der BIDs. Im Internet: <http://www.giessen-entdecken.de/> [Stand: 10.8.2009].
- BID-GbR. Gesellschaftervertrag. Im Internet: <http://www.giessen-entdecken.de/offenlegung/BIDSeltersweg-boulevarddermarken/BID-GbR-Vertragsentwurf.pdf> [Stand: 10.8.2009].
- CityForum (2003). Satzung CityForum ProFrankfurt e.V.. Im Internet: http://www.cityforum-profrankfurt.de/cms/upload/Mitgliederliste/08-09-04-Satzung_Stand_10.12.2003_CityForum_ProFrankfurt_e.V.pdf [Stand: 11.8.2009].
- CityForum (2009a). Serviceplattform CityForum ProFrankfurt e.V.. Im Internet: <http://www.cityforum-profrankfurt.de> [Stand: 11.8.2009].
- CityForum (2009b). Strategische Dachmarkenentwicklung Frankfurt am Main. Im Internet: <http://www.cityforum-profrankfurt.de/projekte/dachmarkenentwicklung/> [Stand: 12.8.2009].
- Decker, Reinhold; Bornemeyer, Claudia (2001). Erfolgskontrolle im Stadtmarketing – Ergebnisse und Implikationen einer bundesweiten Studie. Herausgegeben von Froh, Joachim. Bielefeld 2000plus – Forschungsprojekte zur Region. Diskussionspapier Nr. 17. August 2001.

- DIHK (2009). BIDs – eine neue Form von Public Private Partnership zur Zentrenentwicklung. Deutsche Industrie- und Handelskammer. 7.7.2009. Im Internet: http://www.dihk.de/inhalt/themen/standortpolitik/raumordnung/downloads/bids_deutschland.pdf [Stand: 7.8.2009].
- ECON-CONSULT (2000). Fremdimageanalyse Regensburg. Untersuchung im Auftrag von Stadtmarketing-Regensburg e.V. November 2000. Im Internet: http://www.stadtmarketing-regensburg.de/upload/pdf/Endbericht_FIA.pdf [Stand: 4.8.2009].
- Eggers, Karl (2007). Tourismusförderung als Element des kommunalen Standortmarketings. Powerpointpräsentation. Fachkonferenz Tourismus vom 14. bis 15. November 2007 in der PfalzAkademie Lambrecht. Im Internet: www.pfalzakademie.de/projekte/Tourismus_07/K_J_Eggers.ppt [Stand: 31.7.2009].
- Ellwangen (2006). Maßnahmenkatalog: Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele für Themenbereiche. 10.5.2006. Im Internet: <http://www.ellwangen.de/katalog.pdf> [Stand: 4.8.2009].
- Ellwangen (2006). Stadt mit Geschichte – Stadt mit Zukunft. Dezember 2006. Im Internet: <http://www.ellwangen.de/stadtleitbild.pdf> [Stand: 4.8.2009].
- Frankfurt Main Finance (2009). Internationaler Finanzplatz Frankfurt am Main. Im Internet: <http://www.frankfurt-main-finance.com/dynasite.cfm?dsmid=6208> [Stand: 12.8.2009].
- Funke, Ursula (2005). Stadtkonzeption, Stadtmarketing und City Management. In: Hochstadt, Stefan (Hrsg.). Stadtentwicklung mit Stadtmanagement? S. 145 ff. Januar 2005.
- Gravow, Busso; Hollbach-Grömig, Beate (1998). Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz. Deutsches Institut für Urbanistik (Difu). Im Internet: http://www.difu.de/index.shtml?/publikationen/difu-berichte/1_98/artikel01.shtml [Stand: 31.7.2009].
- Heinze, Frank (2008). Wie funktioniert ein BID/ISG? Erfahrungen aus der Praxis. Folien. Im Internet: http://www.essen.ihk24.de/produktmarken/standortpolitik/Anlagen13250/BID-Vortrag_Heinze_und_Partner.pdf [Stand: 10.8.2009].
- IHK Baden-Württemberg (2008). Erfolgreiches Stadt- und Citymarketing. Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.). August 2008.

- IHK Darmstadt (2009). Stadtentwicklung und Stadtmarketing. Informationsportal der Industrie- und Handelskammer Darmstadt. Im Internet: http://www.darmstadt.ihk24.de/produktmarken/standortpolitik/Stadtentwicklung_und_Stadtmarketing/index.jsp [Stand: 7.8.2009].
- IHK Frankfurt (2009). Business Improvement Districts (BIDs). Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main. Im Internet: http://www.frankfurt-main.ihk.de/starthilfe_foerderung/foerderung/branchen/immobilien/bauwirtschaft/bids/index.html [Stand: 10.8.2009].
- IHK Gießen-Friedberg (2009). BIDs – Privates Engagement zur Stärkung innerstädtischer Geschäftsbereiche. Industrie- und Handelskammer Gießen-Friedberg. Im Internet: <http://www.giessen-friedberg.ihk.de/Geschaeftsbereiche/Standortpolitik/Raumordnung/BID/index.jsp#> [Stand: 7.8.2009].
- IHK Hessen (2009). Stadtentwicklung. Informationsportal der Arbeitsgemeinschaft hessischer Industrie- und Handelskammern. Im Internet: <http://www.ihk-hessen.de/ag/themen/raumordnung/stadtentwicklung/index.html>
- IHK Karlsruhe (2009). Stadtmarketing und Citymarketing erfolgreich betreiben. Industrie- und Handelskammer Karlsruhe. Im Internet: http://www.karlsruhe.ihk.de/produktmarken/standortpolitik/raumordregionalfoerderstadentwicklung/Stadtentwicklung/SM_CM.jsp [Stand: 1.8.2009].
- Pleon Kohtes Klewes (2005). Frankfurt. Die Stadt. Folien. 13.12.2005. Im Internet: http://www.cityforum-profrankfurt.de/cms/upload/pdf/06-01-18-Dachmarkenentwicklung_Frankfurt_am_Main.pdf [Stand: 12.8.2009].
- sei.berlin.de (2009). Kampagne – Hintergrund. Im Internet: <http://www.sei.berlin.de/kampagne/sei-berlin/> [Stand: 11.8.2009].
- Stadtmarketing Regensburg (2002). Regensburg – Spitze an der Donau. Konzept zur Markenentwicklung. Folien zum Pressegespräch. 20.6.2002. Im Internet: <http://www.stadtmarketing-regensburg.de/upload/pdf/Konzept.pdf> [Stand: 31.7.2009].
- Stadtmarketing Regensburg (2006). Regensburger Pakt für die Altstadt. Gemeinschaftsinitiative zur Stärkung und Entwicklung der Regensburger Innenstadt. Folien. Januar 2006. Im Internet: <http://www.stadtmarketing-regensburg.de/upload/pdf/PaktfurdieAltstadt.pdf> [Stand: 5.8.2009].
- Stadtmarketing Regensburg (2007). Regensburger Pakt für die Altstadt. Folien. Vogel, Bertram, Stadtmarketing Regensburg GmbH. Im Internet: <http://www.hds-bz.it/newsfile/file-1185887551.pdf> [Stand: 5.8.2009].

Stadtmarketing Regensburg (2009). Regensburg – Spitze an der Donau. Tätigkeitsbericht 2008/2009. Präsentation zur Mitgliederversammlung des Stadtmarketing Regensburg e.V. am 27. Juli 2009. Im Internet: http://www.stadtmarketing-regensburg.de/upload/pdf/Praesentation_Mitgliederversammlung_SMR_2009.pdf [Stand: 6.8.2009].

Stadtmarketingpreis BW (2007). Ellwangen – Pausenlos für Sie da. Im Internet: <http://www.stadtmarketingpreis-bw.de/staticsite/staticsite.php?menuid=43&topmenu=35&keepmenu=inactive> [Stand: 5.8.2009].

Sygesch, Frank (2008). Gießen Marketing hat einen neuen Geschäftsführer. In: Giessen-Server.de. Im Internet: <http://www.giessen-server.de/beitrag1969.html> [Stand: 10.8.2009].

Vogels, Paul (2006). Konzepte des Stadt- und Citymarketing: Erfahrungen und Entwicklungstendenzen vor dem Hintergrund städtebaulicher und handelsstruktureller Entwicklungen. In: Zentes, Joachim (Hrsg.). Handbuch Handel: Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb. S. 965 ff. Januar 2006.

Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH (2009). Dienstleistung für Ihren Erfolg. Im Internet: <http://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=2556776> [Stand: 13.8.2009].