



Auswertung der bcsd-Mitgliederumfrage 2014

Stadtmarketing im Profil

Aufgabe, Bedeutung und Entwicklung

bcsd

Bundesvereinigung
City- und Stadtmarketing
Deutschland e.V.

INHALT

Vorwort	3
Stadt ist Leben	4
Das Profil der bcsd	4
Auswertung der bcsd-Mitgliederumfrage 2014	6
Einführung	6
Methodik	7
Erkenntnisinteresse	7
Organisation und Struktur	8
Aufgaben des Stadtmarketings	9
Ziele des Stadtmarketings	12
Zielgruppen des Stadtmarketings	13
Akteure des Stadtmarketings	14
Bilanz des Stadtmarketings	15
Fazit und Ausblick	18
Gemeinsam City- und Stadtmarketing fördern	20
Was bietet die bcsd?	20
Wie kann ich mitmachen?	21
Literaturverzeichnis	22
Impressum	23

Gender-Hinweis:

Die männliche Form ist im Folgenden inkludierend zu verstehen.

Wir möchten deshalb darauf hinweisen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.



VORWORT

Liebe Mitglieder,
sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

die Entwicklungs- und Veränderungstendenzen im Stadtmarketing sind zuletzt 2005 in einer vom Deutschen Institut für Urbanistik in Zusammenarbeit mit der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (bcsd) erstellten Studie beschrieben worden. Diese Umfrage knüpfte damals in vielen Aspekten an Fragen an, die bereits in einer gemeinsamen Befragung 1995 eine »kritische Zwischenbilanz« zum Stadtmarketing möglich gemacht hatten. Aus unserer Sicht war es an der Zeit, die aktuellen Aufgaben und Herausforderungen im Stadtmarketing diesmal durch eine eigene Umfrage zu ermitteln. An einigen Stellen knüpft unsere Umfrage an die Studien von 1995 und 2005 an, so dass eine 30 Jahre währende Entwicklung des Stadtmarketings in Deutschland dokumentiert werden kann. Die der vorliegenden Auswertung zugrunde liegende Umfrage ist unter den zu diesem Zeitpunkt gut 250 ordentlichen Mitgliedern der bcsd durchgeführt worden und bestätigt in ihren Ergebnissen eine weitere Professionalisierung und einen steigenden Stellenwert des Stadtmarketings vor Ort. So antworten über 80% der Umfrageteilnehmer selbstbewusst, dass die Bedeutung des Stadtmarketings in ihrer Stadt weiterhin zunehmend ist. Auch bundesweit wird das Stadtmarketing als wichtiges wirtschaftspolitisches Steuerungsinstrument (vgl. Beckmeyer, 2014) anerkannt und durch die Verbandsarbeit und den organisierten Erfahrungsaustausch der bcsd weiter gefördert. Ich freue mich, dass wir auf diesem Weg so aktiv und in stetig wachsender Zahl von unseren Mitgliedern unterstützt werden und möchte mich an dieser Stelle bei den Umfrageteilnehmern herzlich für ihre Mitarbeit bedanken.

Mit freundlichen Grüßen

Michael Gerber

Bundesvorsitzender und Sprecher der Bundesvereinigung
City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.



Stadt ist Leben

DAS PROFIL DER BCSD

1996 in Berlin gegründet, ist die Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. (bcsd) seit nunmehr fast 20 Jahren die Interessensvertretung der City- und Stadtmarketingorganisationen in Deutschland. Sie versteht sich als Mittlerin zwischen den Stadtmarketingverantwortlichen und öffentlichen Einrichtungen sowie als Interessensvertreterin gegenüber der Politik und Verwaltung auf Bundes- und Landesebene. Als Berufsverband mit rund 300 Mitgliedern unterhält die bcsd zudem ein lebendiges Netzwerk aus verschiedenen Akteuren im City- und Stadtmarketing, das insbesondere für den Erfahrungsaustausch sehr wertvoll ist.

Neben den ordentlichen Mitgliedern, den City- und Stadtmarketingorganisationen, sind der bcsd auch Dienstleister aus dem Stadtmarketing als Fördermitglieder angeschlossen. Sie unterstützen den Verband in seiner Arbeit und stehen den ordentlichen Mitgliedern mit ihren Dienstleistungen zur Seite. Darüber hinaus pflegt die bcsd Kooperationen und Partnerschaften mit Verbänden, Politik, Instituten und Organisationen, um Diskussionen über die Stadt der Zukunft zu führen und das Stadtmarketing weiter zu entwickeln.

Die bcsd bekennt sich zum Bild der europäischen Stadt, die mit ihrer lebendigen und multifunktionalen Innenstadt Bürger und Gäste anzieht und sie zum Aufenthalt einlädt. Stadtentwicklung sollte im Dialog mit den Menschen und in Kooperation mit allen wichtigen Vertretern der Funktionsbereiche Wohnen, Arbeiten, Einkaufen, Erholen sowie der Stadtgestaltung erfolgen.

Stadt ist Leben – hierfür setzt sich die bcsd ein, greift Trends auf und übersetzt diese für die Arbeit vor Ort für moderne und nachhaltige Städte und für die Lebensqualität von Bürgern und Besuchern.

City- und Stadtmarketingprozesse werden in nahezu allen deutschen Städten als ein Instrument zur strategischen Entwicklung, zur Profilierung und zur Steigerung von Lebensqualität eingesetzt. Fast immer verstetigen die Städte diese Prozesse durch eine professionelle Stadtmarketingorganisation. Die thematischen Schwerpunkte können dabei in den einzelnen Kommunen sehr unterschiedlich sein, gleichwohl ist die Balance zwischen operativer und strategischer Arbeit für ein erfolgreiches Stadtmarketing ebenso grundlegend wie ein übersektorales Denken, ein konsequent kooperativer Ansatz und eine Orientierung an den Anspruchsgruppen. Dieser ganzheitliche Ansatz und die instrumentelle Ausrichtung als Schnittstelle zwischen Verwaltung und Stadtgesellschaft unterscheidet das Stadtmarketing von allen anderen kommunalen Ämtern und Einrichtungen, die allesamt über ihre spezifischen Zuständigkeiten definiert sind. Es ist die Aufgabe des Stadtmarketings, gemeinsam mit den Partnern in den Fachressorts wichtige

Profildfelder für die Stadt zu identifizieren und auch mit Bürgern, Unternehmen und anderen externen Partnern zu entwickeln. Das bedeutet, dass identifizierte Themen weiterhin in den zuständigen Fachressorts verantwortet werden, dass aber Themen von zentraler Bedeutung für die Stadt und mit einer zu erwartenden Außenwirkung unter Beteiligung des Stadtmarketings bearbeitet und kommuniziert werden. Die Kompetenzen einer Stadt stärker strategisch zu bündeln und zu vertreten, ist Maßgabe des Stadtmarketings.

Mit seinen vielfältigen Aufgaben und Themenbereichen kann Stadtmarketing in den einzelnen Kommunen ganz unterschiedlich aufgebaut und gestaltet sein. Das erschwert die Vergleichbarkeit des Stadtmarketings. Immer wieder hat es seit dem Beginn des Stadtmarketings in Deutschland in den 1980er Jahren Diskussionen gegeben, ob es dieses geben muss und inwieweit es sich derart von Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung abgrenzen lässt, dass es als eigene Aufgabe in einer Stadt stehen kann. Die bcsd wurde unter anderem auch deshalb ins Leben gerufen, um in diesem Diskurs die Bedeutung des Stadtmarketings für die Kommune hervorzuheben. Gerade weil es so vielschichtig ist und in so unterschiedlichen Ansätzen gemacht werden kann, setzt sich die bcsd intensiv für einen Austausch der Stadtmarketingorganisationen in Deutschland und Europa untereinander und mit Experten und Dienstleistern aus diesem Bereich ein.





Auswertung der bcsd-Mitgliederumfrage 2014

EINFÜHRUNG

In Deutschland haben in den 1980er Jahren nur vereinzelt Städte Stadtmarketing betrieben, seit den 1990er Jahren hat sich das Stadtmarketing dann langsam von Projekt zu Projekt entwickelt.¹⁾ Und doch ist das Stadtmarketing immer noch als ein junges Instrument zur Steuerung von lokalen Entwicklungs- und Kommunikationsprozessen zu bezeichnen.

Bei der Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik (difu) 2005 gaben bereits 90% der befragten Kommunen an, Stadtmarketing zu planen oder schon Erfahrungen damit gewonnen zu haben.²⁾ Gleichwohl wird es inzwischen weitgehend flächendeckend³⁾ zur Hebung von endogenen Potenzialen und zur systematischen Markenentwicklung von Städten in Deutsch-

land eingesetzt. Nicht zuletzt durch die verstärkte Würdigung der ehemals als »weich« bezeichneten Standortfaktoren wie Kultur, Bildung, lebendige Innenstadt und attraktives Stadtimage hat das Stadtmarketing einen Bedeutungsgewinn erfahren und wird als ein wichtiges wirtschaftspolitisches Steuerungsinstrument anerkannt, das die regionalwirt-

schaftliche Stärke stützt und fördert. Zumal die Kernkompetenzen des City- und Stadtmarketings, wie das Stakeholdermanagement, die Moderations- und Kommunikationsfähigkeit an stadtgemeinschaftlichen Schnittstellen sowie echte und dauerhafte Bürgerbeteiligung allesamt vielversprechende Entwicklungsperspektiven für die Städte abbilden. Stadtmarketing ist nicht das einzige oder gar einflussreichste Instrument im kommunalen Werkzeugkoffer, jedoch scheint in den deutschen Rathäusern verstärkt der Nutzen eines modernen Marketings erkannt zu werden. Dass dieser Aktivposten immer noch viel zu selten eine adäquate Ausstattung erfährt⁴⁾, belegt die aktuelle Umfrage leider erneut.

Der querschnitts- und netzwerkorientierte Ansatz des City- und Stadtmarketings bedingt auch die heterogene Ausrichtung bei den Aufgaben und Verantwortungsbereichen. Diese komplexen Grundlagen sind auch dafür verantwortlich, dass es bis heute weder die Musterorganisation oder die Ausbildung oder den Lehrstuhl gibt, noch ist das Stadtmarketing eine kommunale Pflichtaufgabe geworden. Trotzdem steigt die Bedeutung des Stadtmarketings, wie die der Städte insgesamt.

So bietet die Stadtmarketinglandschaft eine Vielzahl an Veranstaltungen und Publikationen und rückt insgesamt stärker in das Blickfeld von Öffentlichkeit und Wirtschaft. Umso erstaunlicher ist es, dass für diesen innovativen und für die Stadtgesellschaft so wichtigen Sektor relativ wenige wissenschaftliche Erkenntnisse zur Verfügung stehen. Die letzte Studie zur Verbreitung und Entwicklung im Stadtmarketing wurde 2010 durchgeführt⁵⁾.

Diesen Sach- und Datenstand zu aktualisieren und zu überprüfen, in welchem Umfang sich die Aufgabenverteilung, der Organisationsgrad und die Bedeutung im Stadtmarketing verändert haben, haben die bcsd dazu bewogen, die nun vorliegende Umfrage durchzuführen.

Die Daten geben allen City- und Stadtmarketingeinheiten die Möglichkeit, sich im Sinne eines Organisationen-Benchmarks einzuordnen, können weiter wissenschaftlich aufbereitet und zur Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit genutzt werden.

METHODIK

Die Umfrage wurde im Mai 2014 als Online-Umfrage durchgeführt und mit dem Umfrageprogramm Survey Monkey gestaltet. Sie richtet sich an alle ordentlichen Mitglieder der bcsd (Stadt- und Citymarketingorganisationen), zu diesem Zeitpunkt 254.

Generell ist dabei zu berücksichtigen, dass die Mitglieder der bcsd tendenziell stärker in den Know-How-Transfer der Stadtmarketingszene eingebunden sind. Insgesamt haben 138 Stadtmarketingorganisationen geantwortet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 55% und bietet eine solide Datengrundlage. Die bcsd-Mitgliederstruktur spiegelt sich fast deckungsgleich bei der Anzahl der Antworten wider. Das Design der Umfrage ermöglicht es nicht, die absolute Anzahl an City- und Stadtmarketingprozessen in Deutschland zu benennen. Im Unterschied zu den gemeinsam mit dem Difu durchgeführten Erhebungen wurden in diesem Fall durchweg die Stadtmarketing-Verantwortlichen angesprochen. Eine erweiterte Vergleichsumfrage z.B. bei Bürgermeistern, Verwaltungsspitzen oder Lokalpolitikern wäre sicherlich eine interessante Herausforderung für Folgeuntersuchungen.

ERKENNTNISINTERESSE

Wie ist das Stadtmarketing mit seinen Organisationen aktuell in Deutschland aufgestellt? Welche Strukturen sind am stärksten verbreitet? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung und welche Hemmnisse erschweren vor allem die Arbeit? Welche Aufgaben und Kompetenzen machen heute das City- und Stadtmarketing aus? Wer sind Förderer des Stadtmarketings und wer sollte in Zukunft noch stärker eingebunden werden?

Aktuelle Antworten und Ansätze zur weiteren Entwicklung der Stadtmarketingidee werden hier im Folgenden vorgestellt.

1) Vgl. Helbrecht (2002), S. 17

2) Vgl. Birk, Grabow, Hollbach-Grönmig, Jekel, Leppa (2005), S. 2

3) Vgl. Radtke (2013), S. 319, wonach bereits Ende 2009 in 98,3% der 500 größten Städte in Deutschland institutionelles Stadtmarketing betrieben wird.

4) Vgl. Zenker (2013), S. 14ff

5) Vgl. Radtke (2013) im Rahmen seiner Dissertation am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

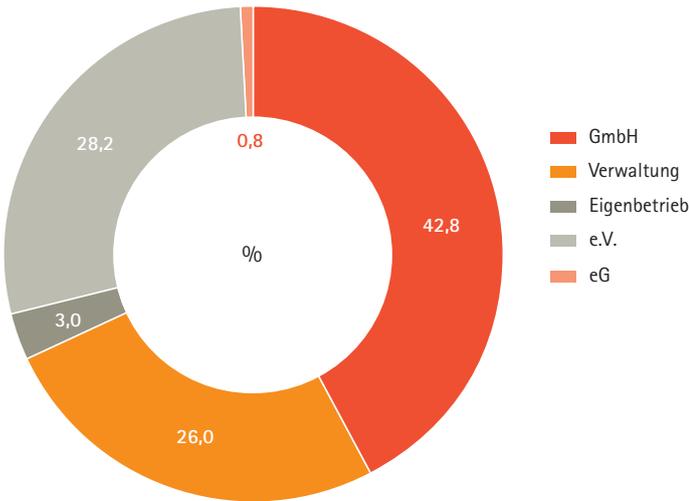


Abb. 1: Verteilung der Rechtsformen bei den befragten Stadtmarketingorganisationen



Abb. 2: Vollzeitkräfte inkl. Geschäftsführung und Auszubildende

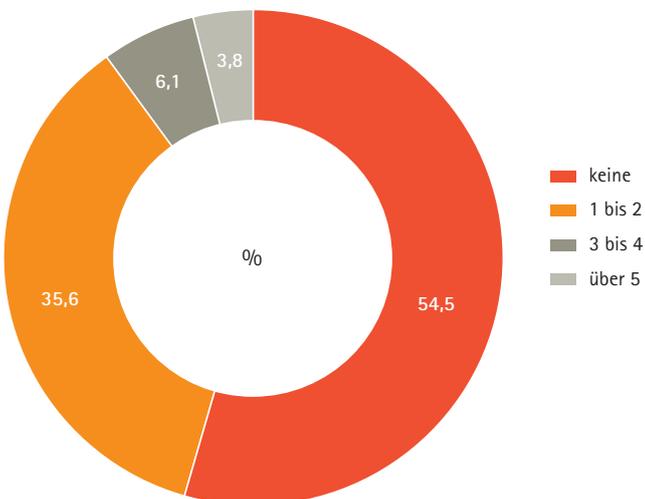


Abb. 3: Anzahl der Auszubildenden

ORGANISATION UND STRUKTUR

Die Diskussion um die ideale Rechtsform für Stadtmarketingorganisationen wird immer wieder neu geführt. Die Antwort muss heißen: Sie spielt nicht die entscheidende Rolle. Schließlich findet man gelungene Stadtmarketingprozesse – egal ob sie als Verein, GmbH oder in der Verwaltung organisiert sind. Daher gibt die bcsd hierzu auch keine Empfehlung. Und doch interessiert es auch die bcsd, welche Rechtsform aktuell das geläufigste Modell ist, denn neben den inhaltlichen sind vor allem steuer- und verwaltungsrechtliche Bestimmungen Gründe für die permanente Strukturdiskussion.

Zu Beginn der Umfrage wurde die Rechtsform der Organisationen abgefragt (Abb. 1). Dabei wurde deutlich, dass die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) die mit Abstand am häufigsten gewählte Rechtsform ist. Insbesondere bei den Städten mit über 50.000 Einwohnern (EW) ist die GmbH weit verbreitet, während die kommunale Zuständigkeit mit schrumpfender Stadtgröße zunimmt und bei den Städten unter 20.000 EW die am stärksten verbreitete Organisationsform ist.

Die Kommunen sind auch als Gesellschafter sehr stark repräsentiert. Die Städte sind fast immer (direkt oder indirekt) an der GmbH beteiligt und in 27% der Fälle alleiniger Gesellschafter.

Die Personalausstattung der Stadtmarketingorganisationen in Vollzeitstellen wurde in 5er-Schritten erhoben (Abb. 2). Dabei wurden Auszubildende und Geschäftsführer in die Belegschaft eingerechnet. Es lässt sich feststellen, dass die meisten Stadtmarketingorganisationen mit einer dünnen Personaldecke zurechtkommen müssen. Beinahe zwei Drittel der Organisationen müssen mit fünf und weniger Vollzeitstellen operieren. Tendenziell nimmt die Zahl der Mitarbeiter mit der Stadtgröße zu. Organisationen in Städten mit weniger als 20.000 EW verfügen

in 83 % der Fälle über weniger als sechs Mitarbeiter. Bei Organisationen in Städten über 100.000 EW trifft dies nur noch auf rund 29 % zu.⁶⁾

Für die vielfältigen und komplexen Herausforderungen im Berufsbild des Stadtmarketings existiert weder eine eigene Berufsausbildung, noch gibt es einen Vollzeitstudiengang. Dennoch wird auch in vielen Stadtmarketingorganisationen ausgebildet (Abb. 3). Überwiegend sind dies Veranstaltungskaufleute sowie Kauffrauen und -männer für Tourismus und Freizeit.

Deutlich seltener sind Bürokaufleute und Verwaltungsfachkräfte. Volontäre oder Studenten einer dualen Hochschule wurden nur selten genannt, könnten aber zukünftig eine interessante Zielgruppe für Arbeitgeber werden, denn diese Beschäftigungsform ist sowohl für den Arbeitgeber als auch für Berufseinsteiger attraktiv.

AUFGABEN DES STADTMARKETINGS

Bei der Frage nach den Aufgabenbereichen des integrierten Stadtmarketings konnte die eigene Leistung zwischen federführender Rolle, Beteiligung, beratender Beteiligung oder gar keiner Beteiligung eingestuft werden (Abb. 4). Anschließend wurden die Teilnehmer gebeten, die gleichen Aufgaben nach deren Wichtigkeit zu bewerten und anzugeben, zu welchem Grad das Stadtmarketing darin involviert sein sollte. So lassen sich die Aufgaben nach der Zuständigkeit, der Wichtigkeit und der gewünschten Zuständigkeit ordnen und Widersprüche zwischen den Wünschen und der Realität aufzeigen. Die Ergebnisse für ausgewählte Aufgaben werden im Folgenden vorgestellt.

In der Rangliste der federführend verantworteten Aktivitäten bei den Stadtmarketingorganisationen belegen die drei Klassiker Events, Citymanagement und Tourismusmarketing auch aktuell die ersten Plätze. Hier lassen sich nach wie vor die Kernkompetenzen verorten, aus denen das Stadtmarketing viel an Legitimation bezieht. Berücksichtigt man neben der federführenden Rolle auch die Beteiligung

6) Dieser Wert verringert sich weiter, wenn man bedenkt, dass es in Großstädten auch kleinere Organisationseinheiten gibt, die sich z.B. hauptsächlich mit Citymarketingaufgaben beschäftigen und somit kein umfassendes Stadtmarketing für die gesamte Stadt betreiben.

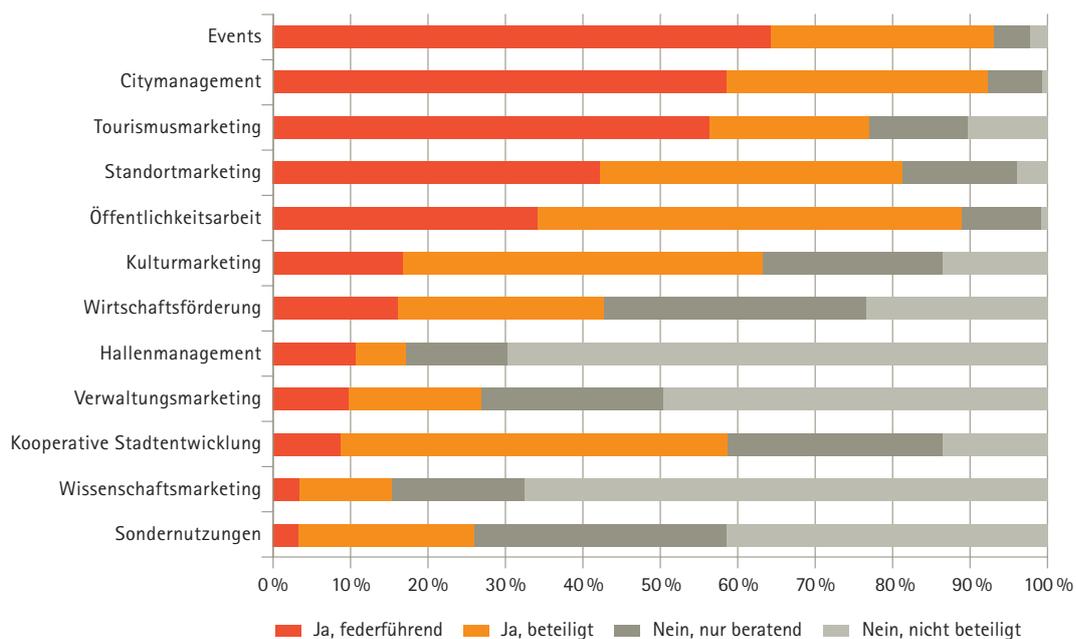


Abb. 4: Beteiligung der Organisationen in folgenden Bereichen, nach Federführung

daran, ist die Öffentlichkeitsarbeit und damit die Kommunikationsleistungen des Stadtmarketings das zweitwichtigste Aufgabengebiet. Damit ergeben sich in diesen Bereichen nur leichte Verschiebungen im Vergleich zur Erhebung des Difu aus dem Jahr 2005, was wiederum die Kontinuität und bestätigte Kompetenz der Organisationen verdeutlicht.

Schaut man sich auch hier die Kombination Federführung und Beteiligung an, erkennt man, dass das Standortmarketing einen Spitzenwert erreicht. Dies verwundert wenig, denn Standortmarketing ist eine Teildisziplin, bei der die strategischen, querschnitts- und lösungsorientierten Fähigkeiten der Stadtmarketingarbeit voll zum Tragen kommen können.

Abb. 5: Bewertung von Aufgaben nach Wichtigkeit

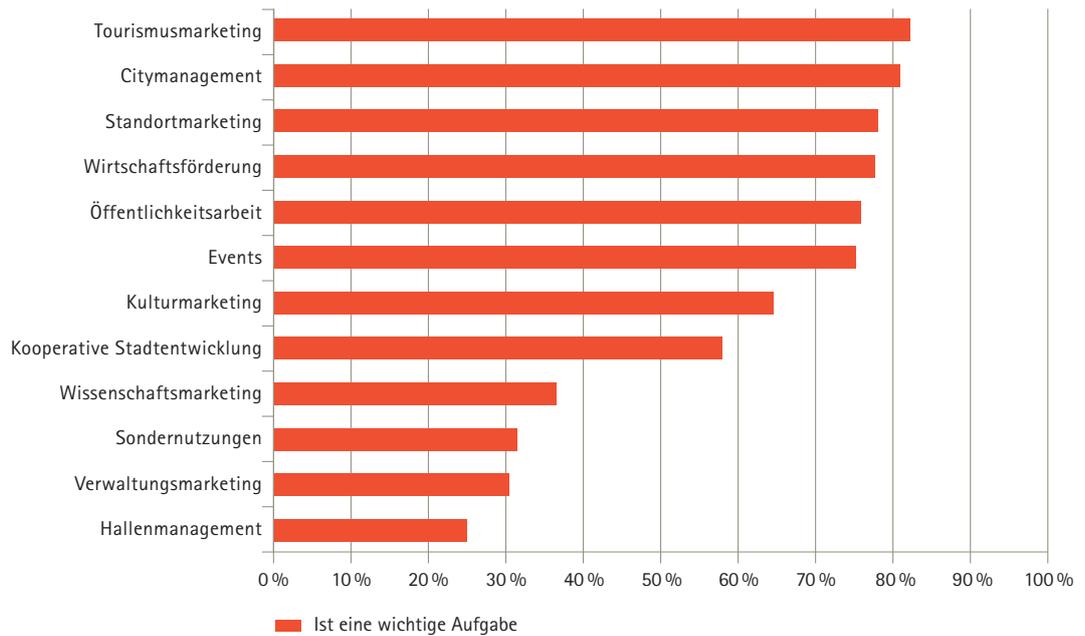
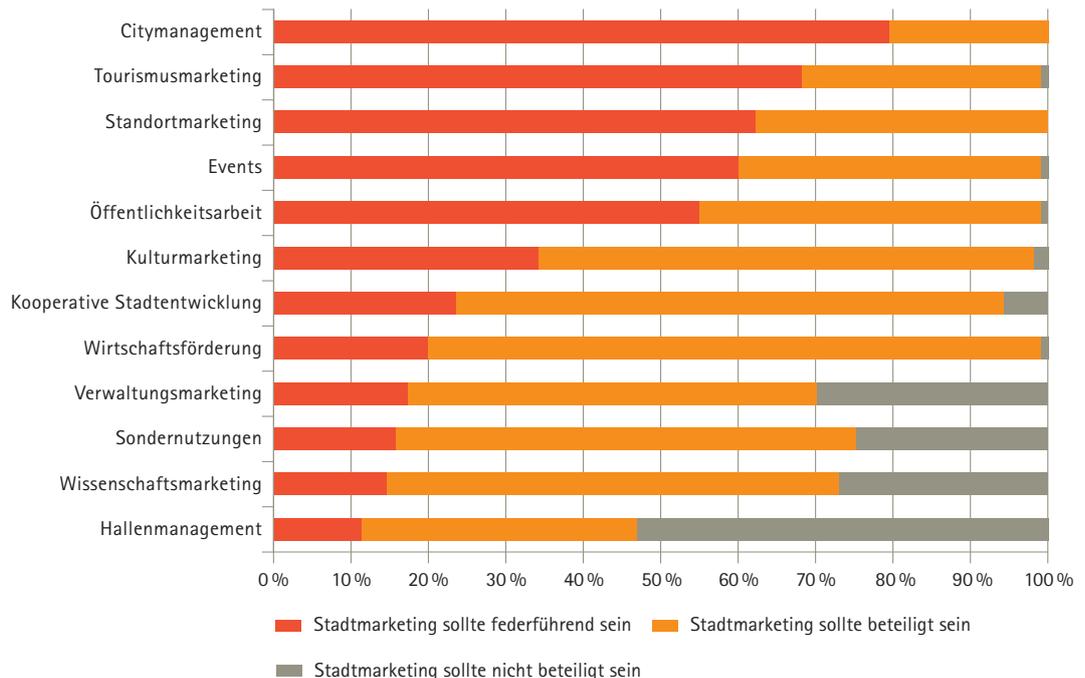


Abb. 6: Wunschorole des Stadtmarketings in folgenden Aufgabebereichen



Die Aufgabenbereiche, die weniger häufig in den Organisationen federführend ausgeübt werden, verdeutlichen erneut die Heterogenität der Arbeitsfelder im Stadtmarketing. So gibt es Disziplinen (z.B. Hallenmanagement), die in vielen Orten keine Bedeutung für das Stadtmarketing besitzen, in anderen hingegen geeignete Ansätze sind, um Legitimation zu erfahren, Kompetenz im städtischen Verbund zu demonstrieren und somit eine wichtige Möglichkeit bieten, den Einfluss und Stellenwert des Stadtmarketings vor Ort zu erhöhen.

Bewerten die City- und Stadtmarketingorganisationen die Aufgabenbereiche des Stadtmarketings nach Wichtigkeit (Abb. 5), landet das Eventmanagement nur im Mittelfeld (Platz 6 von 12). Als wichtigste Aufgaben werden Tourismusmarketing und Citymanagement gesehen (je über 80%). An dritter und vierter Stelle folgen Standortmarketing und Wirtschaftsförderung mit je knapp unter 80%.

Werden die Mitglieder danach gefragt, welche Rolle das Stadtmarketing in den vorgegebenen Bereichen spielen sollte, setzen sich ebenso klar Citymanagement und Tourismusmarketing an die Spitze (Abb. 6). Danach folgt das Standortmarketing noch vor dem Verantwortungsbereich der Events. Über die Hälfte der Teilnehmer lehnt für sich eine Beteiligung des Stadtmarketings am Hallenmanagement ab.

Insgesamt wird deutlich, dass sich das Stadtmarketing in fast allen abgefragten Bereichen mehr Verantwortlichkeit wünscht und zutraut. Dies wird augenfällig, wenn für die jeweiligen Bereiche die Differenz zwischen »Stadtmarketing ist federführend« und »Stadtmarketing sollte federführend sein« ermittelt wird (Abb. 7). Einzige Ausnahme bildet hier das Eventmanagement, das auf insgesamt hohem Niveau weniger stark im Verantwortungsbereich des Stadtmarketings verankert sein sollte.

Ein Erklärungsansatz für diese Abweichung ist, dass Events keine Veranstaltungen sein sollten, die für sich stehen, sondern vielmehr in ein Gesamtkonzept eingebettet und zur Kommunikation der Stadtmarke genutzt werden sollten. Ausschlaggebend für diese Einschätzung könnte sein, dass das Stadtmarketing in der Realität häufig damit beauftragt wird, traditio-

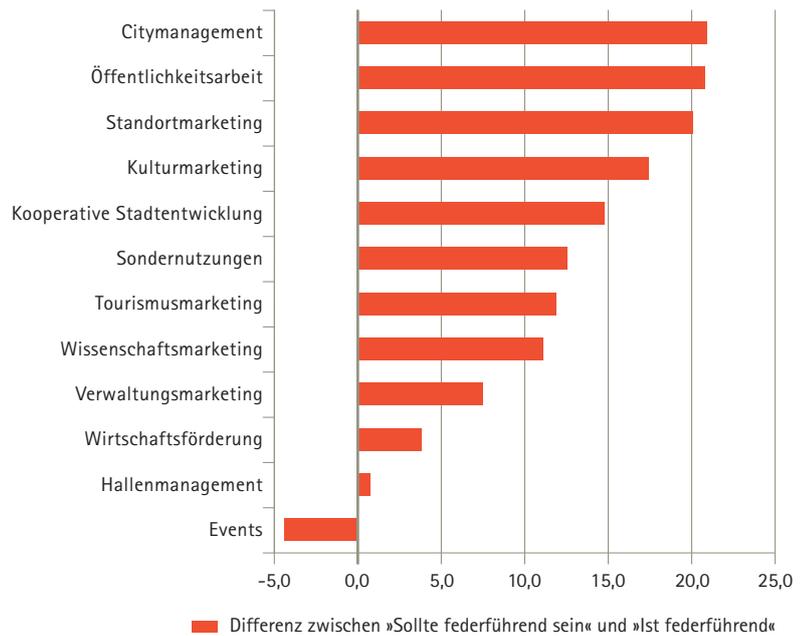


Abb. 7: Differenz zwischen »Sollte federführend sein« und »Ist federführend«

nelle Veranstaltungen durchzuführen, die zur Markenbildung wenig Ansatzpunkte liefern. Weitere Gründe für diese Einschätzung könnten sein, dass Stadtmarketingverantwortliche nicht auf Events reduziert werden wollen und dass der Wert gegenüber der alltäglichen Profilierungserfordernis gering ist. Hinzu kommt, dass das zur Verfügung stehende Budget für Veranstaltungen eher schrumpft und die Gebühren (z.B. GEMA) und Sicherheitsanforderungen sowie die Erwartungen der Besucher eher steigen. Somit ist dieses ehemals attraktive Arbeitsfeld in vielen Städten eine undankbare Aufgabe geworden, die bei partiellen Misserfolgen die Stabilität der gesamten lokalen Stadtmarketingorganisation gefährden kann.

Interessant sind auch die Bereiche, die am häufigsten als diejenigen benannt werden, die noch stärker in den Verantwortungsbereich des Stadtmarketings rücken sollten. Und dies ist neben den bereits starken Einflussbereichen von Citymanagement, Tourismusmarketing und Öffentlichkeitsarbeit wieder das Standortmarketing. Hinzu kommen die beiden Bereiche Kultur- und Wissenschaftsmarketing, die für das Image der Städte eine immer wichtigere Rolle spielen und vielfach eng mit dem Standortmarketing korrespondieren.

ZIELE DES STADTMARKETINGS

Bei der Frage nach den Zielen des Stadtmarketings zeigt sich, dass in den letzten zehn Jahren ein leichter Wandel vollzogen wurde. Waren »Stadt attraktiver machen« und »Handel fördern« 1995 und 2005 noch die bedeutendsten Ziele im Stadtmarketing, so sind nun »Identifikation stärken«, »Kooperation/Vernetzung lokaler Akteure vorantreiben« und »Stadtmarke entwickeln und vermarkten« an deren Stelle getreten (Abb. 8). Den Einzelhandel zu stärken, ebenfalls eine Kernaufgabe des City- und Stadtmarketings, folgt zwar nun »erst« auf Rang vier, wird aber von knapp 60% als »sehr wichtig« eingestuft. Insgesamt ist dieses Ziel jedoch, genauso wie die drei Erstgenannten, für rund 80% der Befragten wichtig (»sehr wichtig« und »eher wichtig«). Gleiches gilt auch für das Ziel, die Lebensqualität vor Ort zu stärken, das ebenfalls bei einer zusammengezogenen

Bewertung von ca. 80% der Befragten zur Spitzengruppe der Ziele im Stadtmarketing gezählt wird. Es schließt sich eine Verfolgergruppe aus drei Teildisziplinen an, die bei kumulierter Betrachtung bei 70% der Nennungen liegt; dies sind die Ziele Serviceorientierung gegenüber Bürgern, Unternehmen und Touristen zu stärken, Drittmittel einzuwerben und die kooperative Stadtentwicklung zu begleiten.

Weiterhin ist auffällig, dass 13 von 15 Zielen von mehr als der Hälfte der Befragten als wichtig eingestuft werden (»sehr wichtig« und »eher wichtig«). Auch hierin zeigt sich die Vielseitigkeit des Stadtmarketings.

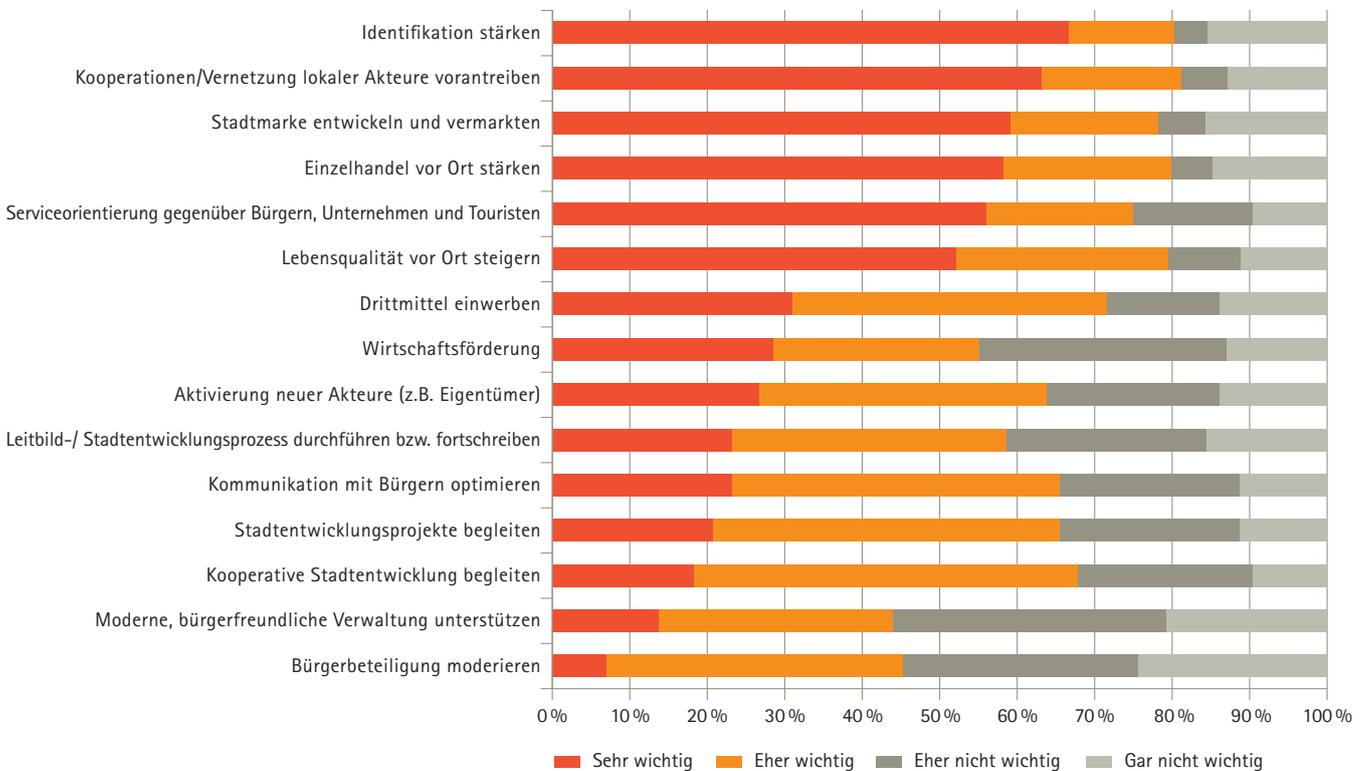


Abb. 8: Bedeutung von Zielen für die Organisation, nach höchster Wichtigkeit

ZIELGRUPPEN DES STADTMARKETINGS

Betrachtet man die Zielgruppen des Stadtmarketings, verwundert es wenig, dass nahezu überall Bürger und Gäste als Adressaten der eigenen Arbeit angegeben werden (Abb. 9). Auch innerstädtische Einzelhändler sowie Angehörige anderer lokaler Wirtschaftszweige stehen im Fokus der Bemühungen. Spannend ist die Vielzahl an Wirtschafts- und Sozialpart-

nern (Anspruchsgruppen/Stakeholder) und deren Kennzeichnung als relevante Zielgruppen, denn selbst die am Ende der Skala stehenden Gruppen – Immobilieneigentümer und Betreiber innerstädtischer Einkaufszentren – sind mit über 70% der Nennungen noch als Kernzielgruppen zu bezeichnen.

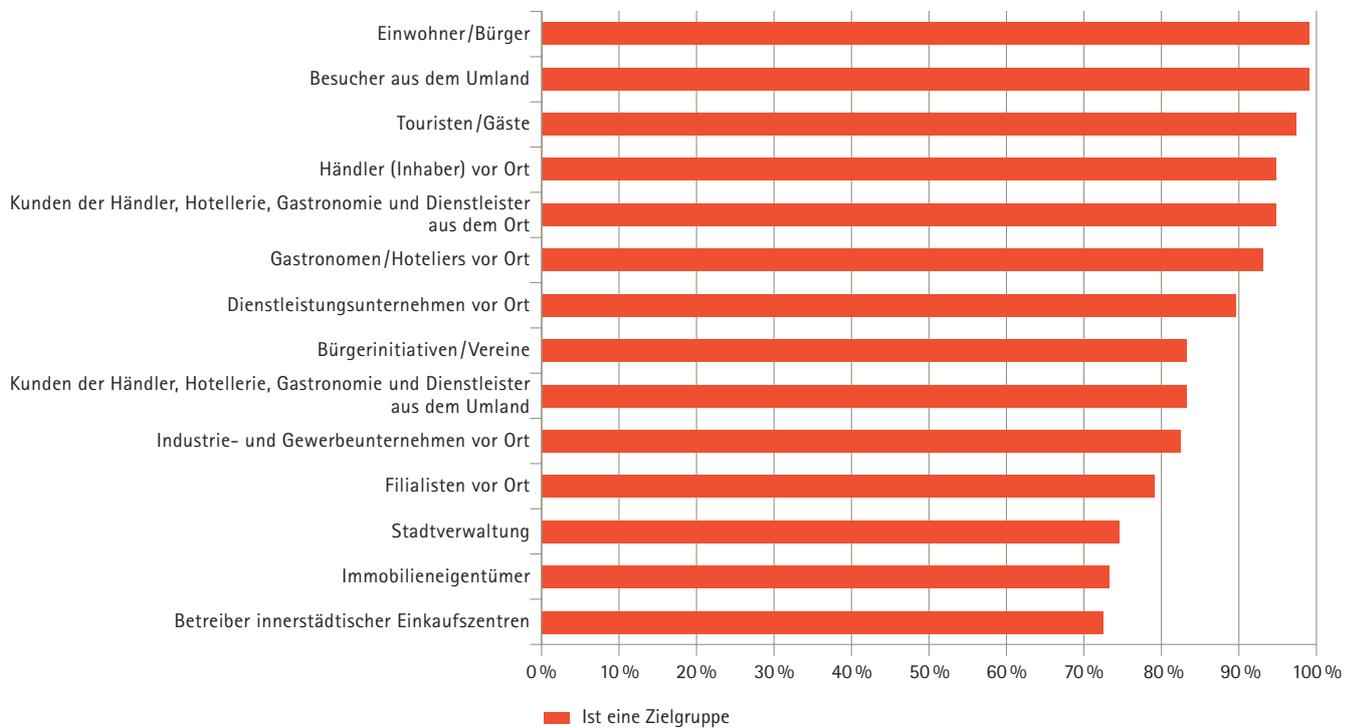


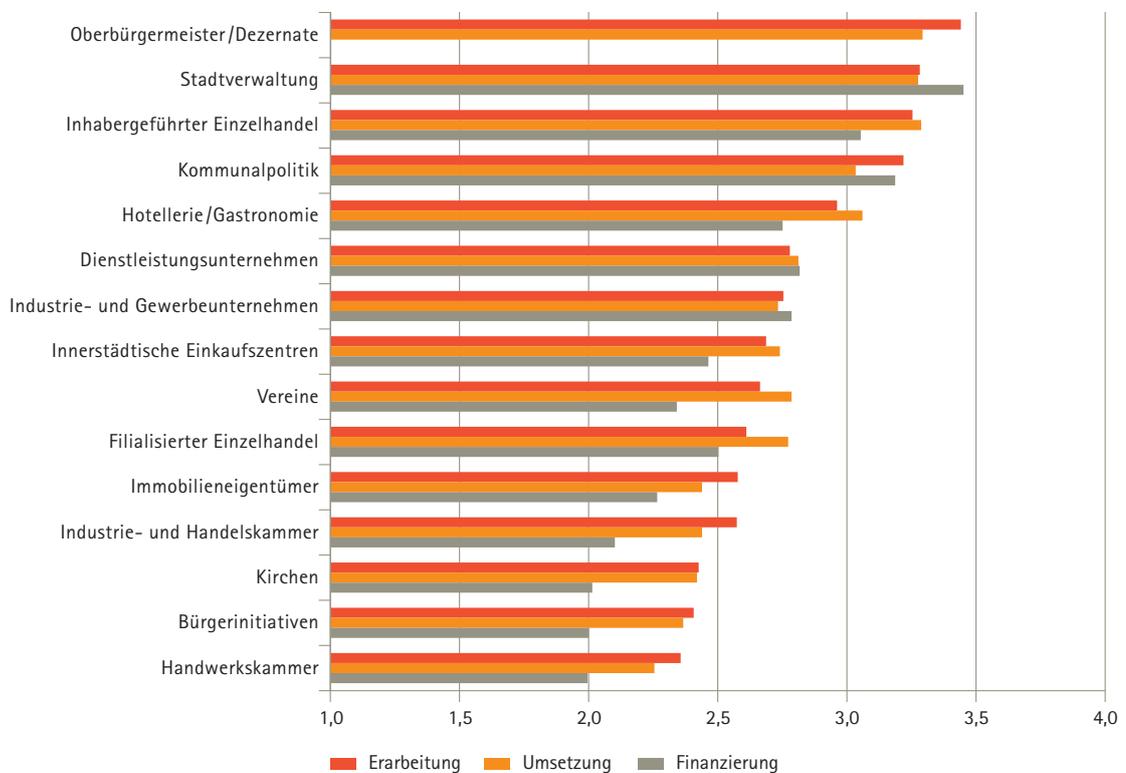
Abb. 9: Zielgruppen des Stadtmarketings in der Stadt

AKTEURE DES STADTMARKETINGS

Die Beteiligung der Akteure wurde zur besseren Übersichtlichkeit analog zur Difu-Studie in die Beteiligung an der Finanzierung, an der Erarbeitung und der Umsetzung des Stadtmarketings unterteilt (Abb. 10). Dabei kommen auch 2014 der Stadtverwaltung, der Kommunalpolitik und dem (inhabergeführten) Einzelhandel die prioritären Rollen bei der Finanzierung zu. Da ist es nur folgerichtig, dass diese Akteure auch am stärksten in die Erarbeitung von Stadtmarketingkonzepten eingebunden sind. Nach den kommunalen Akteuren sind der inhabergeführte Einzelhandel sowie die Hotellerie/Gastronomie am stärksten an der Erarbeitung der Konzepte beteiligt. Bei der Umsetzung kommt ebenfalls den kommunalen Akteuren, dem inhabergeführten Einzelhandel und der Hotellerie/Gastronomie die größte Bedeutung zu.

Weitere Auffälligkeiten:

- > Vereine und der filialisierte Einzelhandel sind deutlich häufiger an der Umsetzung als an anderen Bereichen beteiligt.
- > Kirchen, Bürgerinitiativen und die Kammern leisten nur geringe Beiträge zur Finanzierung des Stadtmarketings, sind im Verhältnis dazu allerdings relativ gut in Erarbeitung und Umsetzung von Konzepten eingebunden.
- > Der filialisierte Einzelhandel, Betreiber innerstädtischer Einkaufszentren und Immobilieneigentümer sollten noch deutlich stärker an den Aufgaben des Stadtmarketings beteiligt werden, insbesondere bei der Finanzierung. Sie werden in diesem Bereich zwar als Hoffnungsträger gehandelt (Stichwort BID), nehmen aber in der Rangliste der Zielgruppen die untersten Plätze ein.



Erläuterung: »Oberbürgermeister/Dezernate« ist für den Bereich Finanzierung in »Stadtverwaltung« inkludiert.

Abb. 10: Beteiligung an der Erarbeitung, Umsetzung und Finanzierung von Stadtmarketingkonzepten von 1,0 – gar nicht eingebunden bis 4,0 – voll eingebunden

BILANZ DES STADTMARKETINGS

> PROBLEME

Bei den wichtigsten Problemen des Stadtmarketings gab es im Vergleich zur Studie von 2005 einige Veränderungen. Das drängendste Problem des Stadtmarketings sind nun die fehlenden finanziellen Mittel (Abb. 11), die sich 2005 und 1995 noch auf Platz 2 befanden, aber bereits dort eine zunehmende Tendenz erkennen ließen. Über die Hälfte der Organisationen leidet nach eigener Wahrnehmung unter einem zu knappen Budget und gibt an, dass dieses Problem voll zutrifft. Dass der Begriff Stadtmarketing von den Akteuren unterschiedlich interpretiert wird, war 1995 und 2005 das am häufigsten genannte Problem und liegt jetzt noch auf Platz drei – bei einem Viertel der

Befragten trifft dies voll zu. Hier setzt sich der Trend fort, denn auch von 1995 zu 2005 gab es abnehmende Tendenzen. Diese Tendenz lässt sich durch die Kontinuität und die eng damit verbundene Etablierung des Stadtmarketings erklären. Platz zwei der drängendsten Probleme im Stadtmarketing des Jahres 2014 bildet hingegen eine weitere Ressource: die vorhandene Zeit. 27% gaben an, zu wenig Zeit zur Umsetzung ihrer Ziele zur Verfügung zu haben. Dieses Problem spielte in den vorherigen Befragungen nur eine untergeordnete Rolle.

Als geringste Probleme entpuppten sich fehlende Kontinuität, ein zu eng gefasstes Aufgabenspektrum und eine zu geringe Beteiligung des Rates.

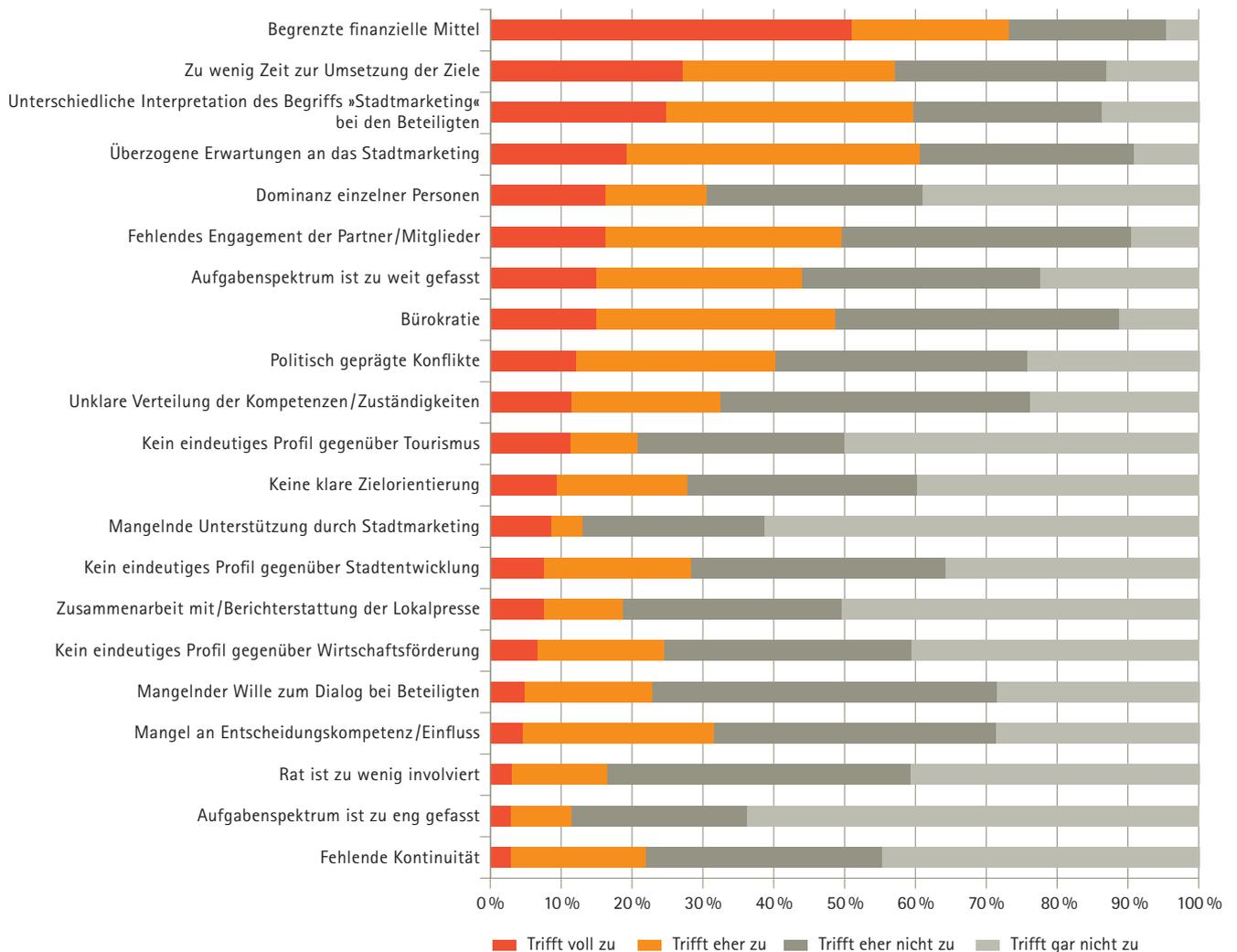


Abb. 11: Probleme im Stadtmarketing

> ERFOLGE

Dass fehlende Kontinuität kein Problem für die Stadtmarketingprozesse darstellt, korrespondiert mit der Auswertung der Frage nach den Erfolgen, denn hier wird umgekehrt die Verstetigung der Prozesse als wichtigste Errungenschaft genannt (Abb. 12).

Stadtmarketing ist so ausgerichtet, dass es Partner benötigt, um Erfolge zu erzielen. Entsprechend können die Erfolge selten als alleinige Erfolge des Stadtmarketings dargestellt werden. Hinzu kommen die oftmals begrenzten Ressourcen (Finanzen, Personal, Macht, Impulse), die eine Suche nach Partnern und Sponsoren bedingen. Folglich sind die am häufigsten genannten Leistungen Erfolge in der Moderation

und Initiierung von Projekten und Strategien: Die Entwicklung umsetzbarer Maßnahmen findet sich auch 2005 schon auf Platz 2. Die konstruktive Arbeit in Projektgruppen hat enorm an Bedeutung gewonnen. Als ein weiterer wichtiger Erfolg ist die Schaffung von Know-how, Erfahrung und positiver Bestätigung der geleisteten Arbeit vermerkt. Auch zur Verbesserung der Atmosphäre und zur Erhöhung der Erlebnis- und Aufenthaltsqualität trägt die Stadtmarketingarbeit viel bei.

Werden die Nennungen »Trifft eher nicht zu« und »Trifft gar nicht zu« gemeinsam berücksichtigt, sind die am seltensten genannten Erfolge, dass die Innovations- und Handlungsfähigkeit der Stadt gesteigert und die Multifunktionalität der Innenstadt gefördert wurden. Auch die

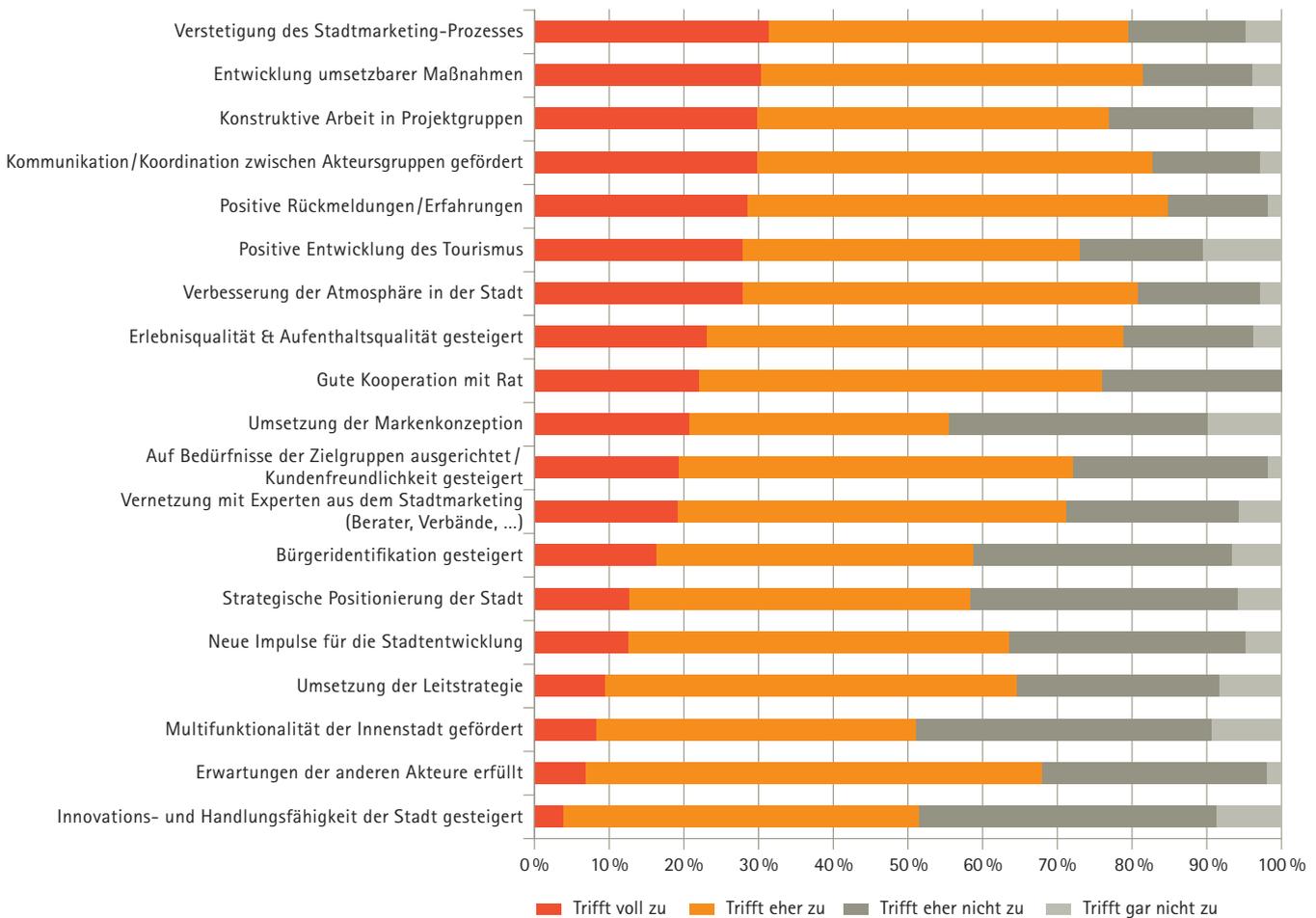


Abb. 12: Einschätzung des eigenen Erfolgs

Umsetzung ihrer jeweiligen Markenkonzeption sehen nur gut die Hälfte der Befragten als Erfolg an.

Nach der generellen (Selbst-) Einschätzung des Stellenwertes des Stadtmarketings in ihrer Stadt gefragt, antworten fast 80% der Stadtmarketingverantwortlichen mit eher hoch oder stufen diesen sogar als sehr hoch ein (Abb. 13). Nur drei Prozent glauben, dass der Wert ihrer Organisation für das städtische Gefüge gering sei. Im Bezug auf die Entwicklung des Stadtmarketings, stufen nur vier Prozent ihren Stellenwert als abnehmend ein, während 15% ihn gleichbleibend einschätzen. Vier von fünf Stadtmarketingorganisationen meinen, dass ihr Einfluss gestiegen ist und diese Entwicklung auch noch nicht abgeschlossen ist (Abb. 14).

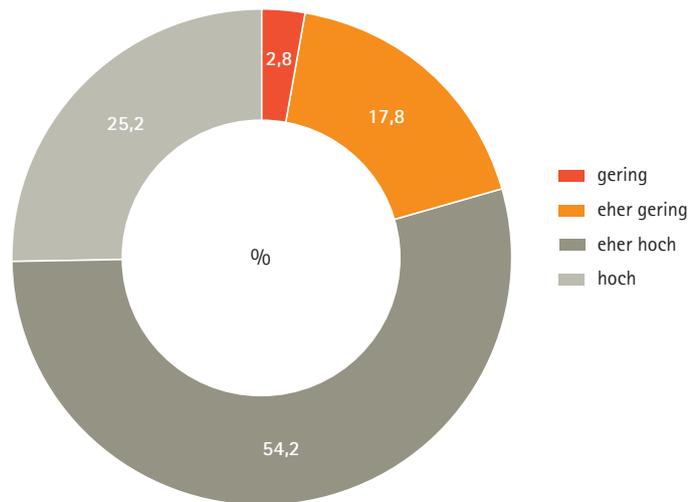


Abb. 13: Einschätzung des Stellenwertes des Stadtmarketings in der Stadt

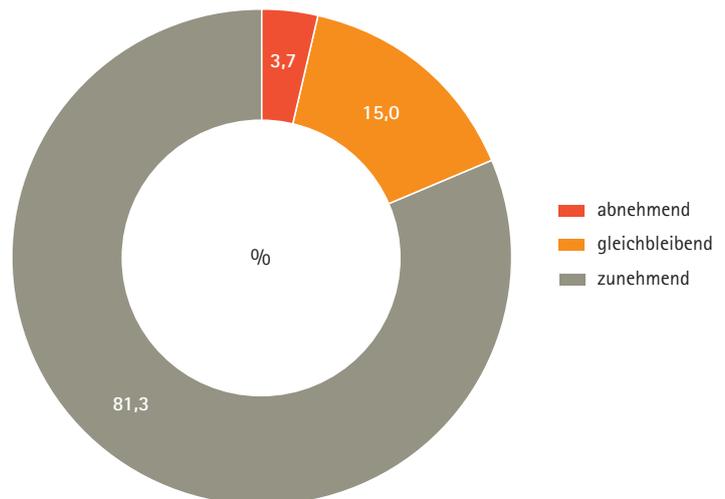


Abb. 14: Einschätzung der Entwicklung des Stellenwertes des Stadtmarketings in der Stadt seit dessen Gründung

FAZIT UND AUSBLICK

Ordnet man die vorliegende Auswertung zum aktuellen Sachstand im City- und Stadtmarketing in die Zeitreihe der Vorgängerstudien ein, könnte man auf den ersten Blick meinen, dass über zwanzig Jahre kaum eine (Weiter-)Entwicklung im Berufsfeld stattgefunden hat. Dies spricht für eine gewonnene Stabilität der Stadtmarketingprozesse und weist somit Kontinuität aus. Stadtmarketing hat sich etabliert im städtischen Instrumentarium zur Entwicklung lebenswerter Städte, ohne dabei in die Verlegenheit zu geraten, als kommunale Pflichtaufgabe in Routinen zu verfallen. Damit deckt sich die quantitative Analyse mit den qualitativen Erfahrungen der bcsd. Auch der Verband spürt den wachsenden Stellenwert des Stadtmarketings, egal ob über wachsende Mitgliederzahlen, verstärkte Nachfrage der angebotenen Formate, die dem Erfahrungsaustausch und der Qualifizierung dienen, oder bei der Einbeziehung in den politischen Diskurs um die Stadt der Zukunft.

Die Disziplin Stadtmarketing wird weniger mit Vorurteilen belegt und eine nachrückende Generation an Bürgermeistern und Politikern erkennt die Möglichkeiten eines ganzheitlichen Stadtmarketings. Insbesondere im Dialog mit den Partnern und Bürgern bewährt sich das Stadtmarketing vor Ort und wird von vielen Seiten sehr geschätzt. Der Bürger und die Wirtschafts- und Sozialpartner gelten ohnehin bereits seit den Gründertagen als Treiber der Entwicklung. Und doch – oder gerade wegen der hohen Bedeutung und großen Potenziale – kann das Stadtmarketing vor Ort immer noch schnell zum Spielball von lokalen Auseinandersetzungen werden. City- und Stadtmarketing sind höchst anspruchsvolle Disziplinen, die eine erhebliche berufliche Belastung mit sich bringen und viele individuelle Qualifikationen von den Verantwortlichen, aber auch von den Partnern abfordern. Gleichwohl bleibt es eine spannende und abwechslungsreiche Tätigkeit, die den Städten helfen kann, sich im Wettbewerb der Städte nachhaltig und zukunftsfähig aufzustellen.

Taucht man unter die Oberfläche der ausgewerteten Daten, so sind interessante und bemerkenswerte Tendenzen abzulesen, die sehr wohl auch eine inhaltliche Weiterentwicklung des Stadtmarketings erkennen lassen. So hat sich das Standortmarketing in den letzten Jahren zu einem wichtigen und anerkannten Arbeitsfeld im Stadtmarketing entwickelt. War die vier-T-These (Technology, Talent, Tolerance und Territorial Assets)⁷⁾ als Grundlage für die zukünftige Entwicklung von Städten Anfang des neuen Jahrtausends noch umstritten, herrscht heute angesichts der Diskussion um demografische Entwicklungen oder den Fachkräftemangel Einigkeit darüber, dass Städte nicht alleine schon wegen vorhandener Arbeitsplätze prosperieren, sondern ihren Bürgern und Gästen vielmehr eine ansprechende Lebensqualität bieten müssen, wollen sie nachhaltig erfolgreich sein.

Dass sich das Stadtmarketing hier verstärkt einbringt und seinen Einfluss ausweiten möchte, ist somit nur konsequent und entspricht dem Anspruch einer ganzheitlichen städtischen Strategie. Des Weiteren ist das Stadtmarketing mit seinem lokalen Netzwerk, der Kommunikationserfahrung und der permanenten Bürgerbeteiligung bei einer Vielzahl von Projekten der ideale Ausgangspunkt für die Begleitung und Weiterentwicklung einer lebenswerten Stadt. Dies mündet in einer Markenentwicklung und -führung, die sich auf den Charakter einer Stadt bezieht und ihn beharrlich weiter formt. Diese Authentizität und »Eigenlogik« der Städte⁸⁾ hat sich meist über Jahrhunderte gebildet und darf bei einer Weiterentwicklung nicht unberücksichtigt bleiben.

Eine leichte Verunsicherung lässt sich hingegen sicherlich in zwei anderen Kernkompetenzen der City- und Stadtmarketingszene feststellen: Zum einem ist dies der Bereich der Events im öffentlichen Raum und zum anderen der durch unterschiedliche Entwicklungen immer mehr unter Druck geratene Innenstadthandel. Bei den Events, die sehr häufig im direkten Verantwortungsbereich des City- und Stadtmarketings liegen, ist dies vor allem auf die Mehrbelastung durch (GEMA-)Gebühren, Sicherheitsauflagen und die oftmals rückläufige (finanzielle) Beteiligung von Kommunen und Wirtschafts- und



Das moderne Stadtmarketing sichert unter Beteiligung von Partnern eine nachhaltige Lebensqualität in den Städten und hat sich als zukunftsorientiertes Instrument zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit etabliert.

Sozialpartner zurückzuführen. Somit ist eine qualitative Entwicklung von Veranstaltungen im Sinne der Markenführung einer Stadt immer mehr eine echte Herausforderung. Hier gilt es zukünftig noch kreativer und mutiger zu werden, ohne damit ein höher, schneller, weiter zu implizieren. Zudem gilt es, eventorientierte Marketingansätze in dauerhafte, auf Service, Aufenthalts- und Erlebnisqualität setzende zu überführen. Auch die zunehmende Digitalisierung der Kommunikations- und Vertriebskanäle stellt eine große Herausforderung dar.

Genauso wird mit Spannung auf die Aktionen des Handels und des City- und Stadtmarketings bei den aktuellen Herausforderungen im innerstädtischen Einzelhandel geschaut. Online-Handel, Uniformität des Angebots, Nachfolgeproblematik, Leerstände und ein verändertes Konsumverhalten der Kunden sind nur einige der Entwicklungen, die in erster Linie den Handel betreffen, aber auch das City- und Stadtmarketing zum Handeln auffordern. Die Digitalisierung bedroht den lokalen Han-

del ebenso wie sie ihm neue Möglichkeiten bietet, seine Serviceorientierung mit modernen Citylogistikangeboten und der Aufenthalts- und Erlebnisqualität der Innenstadt zu kombinieren. Kann es einen attraktiveren Ort zum Einkaufen geben als eine Innenstadt, die das Beste aus der virtuellen mit dem Besten der realen Welt verbindet? Damit diese Entwicklung gelingt, sind sicher noch einige Anstrengungen von Handel und Citymarketing notwendig, jedoch entstehen aktuell hoffnungsvolle Ansätze, die von Anfang an vom Stadtmarketing unterstützt werden sollten, damit der innerstädtische Handel weiterhin ein Garant für die multifunktionale und damit lebenswerte Innenstadt bleibt.

Dass das Stadtmarketing als Instrument dazu beitragen kann eine nachhaltige Lebensqualität in unseren Städten nicht nur zu vermarkten, sondern vielmehr strategisch und lösungsorientiert Mitverantwortung hierfür übernehmen kann, hat es in seiner noch jungen Geschichte bereits bewiesen. Der selbstbewusste Wille, zukunftsweisende Entwicklungen mitzutragen und weiter mit zu verantworten, ist wohl das stärkste Signal der vorliegenden Auswertung.

7) Vgl. Florida (2012) als Weiterentwicklung der drei T's aus »The Rise of the Creative Class« (2002)

8) Vgl. Löw (2011)



Gemeinsam City- und Stadtmarketing fördern

WAS BIETET DIE BCSD?

Die bcSD stärkt die Entwicklung des Stadtmarketings, erkennt neue Fragestellungen, bietet Expertise und schafft Netzwerke für die Diskussion um die Stadt der Zukunft.

Für diese Ziele streitet die bcSD mit vielfältigen Methoden und Angeboten. So bezieht sie über Positionspapiere Stellung zu aktuellen, für das Stadtmarketing relevanten Themen. Daraus entwickelt die bcSD Leitlinien und Handlungsempfehlungen für das Stadtmarketing, um dieses nachhaltig als modernes Instrument der kooperativen Stadtentwicklung zu positionieren.

Ferner unterstützt die bcSD das Bestreben der Stadtmarketingorganisationen, durch die Bereitstellung und Auswertung von Kennzahlen eine bessere Vergleichbarkeit zu erzielen. Die bcSD sieht dies als ein wichtiges Instrument in der nationalen Diskussion um die Bedeutung von Stadtmarketing sowie als wegweisende Unterstützung für die Arbeit vor Ort.

Jeweils im Frühjahr (Deutscher Stadtmarketingtag) und im Herbst (Deutsche Stadtmarketingbörse) jeden Jahres finden Fachtagungen mit Vorträgen und Foren zum Erfahrungsaustausch statt, an denen nicht nur Mitgliedsstädte regelmäßig und zahlreich teilnehmen. Die Tagungen, die sich aktuellen und wichtigen Themen widmen und auch Plattform für einen kontroversen Diskurs sind, werden in verschie-

denen Städten Deutschlands veranstaltet. So bieten sie, neben der Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterbildung, auch die Möglichkeit andere Mitgliedsstädte kennenzulernen und direkt vor Ort einen Blick in die Stadtmarketingaktivitäten des Gastgebers zu werfen.

Zudem veranstaltet die bcSD in Kooperation mit dem Institut für City- und Regionalmanagement Ingolstadt (ICR e.V.) und der CIMA Beratung + Management GmbH den berufs begleitenden Weiterbildungsstudiengang »City-, Stadt- und Regionalmanagement«. Das Angebot richtet sich an alle, die sich für den Bereich City- und Stadtmarketing interessieren – Nachwuchskräfte, Quereinsteiger, Mitarbeiter und Geschäftsführer. Angeboten werden 18 Module, von denen für den erfolgreichen Abschluss des Studiums acht Pflicht- und vier Wahlmodule belegt werden müssen. Auch die Teilnahme an einzelnen Modulen ist möglich. Der Einstieg kann jederzeit erfolgen. Die flexible Gestaltung erlaubt es den Teilnehmern, inhaltliche Schwerpunkte zu setzen.

Die City- und Stadtmarketingorganisationen in Deutschland bei der Professionalisierung und der kontinuierlichen Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen und somit das Stadtmarketing in Deutschland im Allgemeinen weiterzuentwickeln ist eines

der primären Ziele der bcsd. Daneben bietet die bcsd auch Fachvorträge und persönliche Beratungsgespräche an, in denen auf individuelle Gegebenheiten der Mitgliederorganisationen vor Ort eingegangen werden kann. Insbesondere Initiativen und Verwaltungen, die gerade erst am Anfang eines Stadtmarketingprozesses stehen, finden hier Unterstützung in Form einer persönlichen Einstiegsberatung oder durch die Vermittlung kompetenter Experten. Zusätzlich stellt die bcsd auf ihrer Homepage vielfältige Informationen und praktische Arbeitshilfen zur Verfügung.

Städte lebenswert, nachhaltig und transparent zu gestalten, damit sich Bürger und Besucher wohl fühlen, dafür bietet die bcsd ihren Mitgliedern eine einzigartige Expertenplattform für den bundesweiten Erfahrungsaustausch im Stadtmarketing.

WIE KANN ICH MITMACHEN?

Die bcsd fördert und unterstützt alle, die sich in den Städten in jeder Form des City- und Stadtmarketings gemeinsam mit den Menschen für eine vitale und funktionierende Stadt einsetzen.

Werden auch Sie Teil eines stetig wachsenden Netzwerks aus City- und Stadtmarketingmachern, Experten und Beratern. Als **ordentliches Mitglied** der bcsd genießen Sie neben den Vorteilen des Netzwerks auf Bundes- und Landesebene weitere wertvolle Vorzüge. Sie erhalten Ermäßigungen auf die Teilnahmegebühren für den Deutschen Stadtmarketingtag und die Deutsche Stadtmarketingbörse sowie für die Nutzung unseres Leistungsangebots (Seminare, Veröffentlichungen, Schaltung von Stellenanzeigen auf der Homepage, etc.). Außerdem haben Sie Zugriff auf über 130 Best-Practice-Beispiele im Projekt-Pool, auf einen Referenten-Pool und auf zahlreiche nützliche Arbeitshilfen auf der Homepage der bcsd. Über den monatlich erscheinenden E-Mail-Newsletter und Rundschreiben an die Mitgliedsorganisationen zu wichtigen Themen sind Sie stets gut informiert. Durch das Netzwerk der bcsd bekommen Sie weitere attraktive Ermäßigungen,

zum Beispiel 20% Nachlass auf die Gebühren der GEMA (Stand: September 2014), ein vergünstigtes Abonnement der Fachzeitschrift »Public Marketing« und reduzierte Angebote von ausgewählten Fördermitgliedern.

Als **Fördermitglied** der bcsd leisten Sie einen Beitrag zur Professionalisierung des Stadtmarketings, indem Sie unsere ordentlichen Mitglieder mit Ihren Dienstleistungen in der täglichen Arbeit im Stadtmarketing unterstützen und als Mitglied der bcsd für das City- und Stadtmarketing in Deutschland eintreten. Als Fördermitglied genießen Sie dieselben Vorteile wie ordentliche Mitglieder. Sie bekommen einen exklusiven Zugang zu einem lebendigen Entscheider-Netzwerk aus Praktikern im Stadtmarketing. Außerdem erhalten Sie Vergünstigungen auf das Leistungsangebot der bcsd, wie zum Beispiel die Schaltung von Stellenanzeigen und Werbung auf der Homepage und im Newsletter, die Teilnahme an den Fachausstellungen zum Deutschen Stadtmarketingtag und zur Deutschen Stadtmarketingbörse oder einen Firmeneintrag im Stadtmarketing-Katalog.

VORTEILE DER MITGLIEDSCHAFT IN DER BUNDESVEREINIGUNG CITY- UND STADTMARKETING DEUTSCHLAND E.V.:

- > Ermäßigte Teilnahme an den Tagungen der bcsd
- > Ermäßigte Nutzung des bcsd-Leistungsangebots (Jobbörse, Seminare, Veröffentlichungen u.v.m.)
- > Teilnahme an den Treffen der bcsd-Landesverbände
- > Ausführliches Informationsangebot auf der Homepage und durch den monatlich erscheinenden E-Mail-Newsletter
- > Zugang zum bcsd-Projekt-Pool mit über 130 Best-Practice-Beispielen
- > 20 % Ermäßigung bei den Gebühren der GEMA (Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte)
- > Vergünstigungen und Vorteile bei zahlreichen Kooperationspartnern und Fördermitgliedern z.B. um 20% günstigeres Public-Marketing-Abonnement, reduzierte Tagessätze beim Anwaltskontor Schriefers Rechtsanwälte oder Vorteilspreise beim Buchungssystem Reservix.
- > Interessenvertretung der Stadtmarketingorganisationen gegenüber den wichtigsten Einrichtungen auf Bundes- und Landesebene
- > Teilhabe an einem lebendigen Netzwerk und Erfahrungsaustausch mit Praktikern der Stadtmarketingszene
- > u.v.m.

LITERATURVERZEICHNIS

Beckmeyer, Uwe (2014). Grußwort des Parlamentarischen Staatssekretärs Uwe Beckmeyer MdB anlässlich des Deutschen Stadtmarketingtages 2014 [online]. Verfügbar unter: http://bcsd.de/files/grusswort_wirtschaftsministerium.pdf [12.12.2014]

Birk, Florian; Grabow, Busso; Hollbach-Grömig, Beate; Jekel, Gregor; Leppa, Gerold (2005). Stadtmarketing – Bestandsaufnahme und Entwicklungstrends. In: Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Aktuelle Information. März 2005. Berlin.

Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. (2014). bcsd-Mitgliederbefragung zu Organisation und Zuständigkeiten im Stadtmarketing. Umfrage

Florida, Richard (2012). What Draws Creative People? Quality of Place. In: URBANLAND. The Magazine of the Urban Land Institute [online]. Verfügbar unter: <http://urbanland.uli.org/industry-sectors/what-draws-creative-people-quality-of-place/> [15.12.2014]

Florida, Richard (2002). The Rise of the Creative Class: And how it's transforming work, leisure, community, & everyday life. New York

Helbrecht, Ilse (2002). Stadtmarketing – ein gereiftes Steuerungsmodell? In: Wolf, Klaus; Tharun, Elke (Hrsg.). Stadt- und Regionalmarketing – Vermarktung von Stadt und Region?. Rhein-Mainische Forschungen. Heft 122. Frankfurt am Main. Seite 15–23

Löw, Martina & Terizakis, Georgios (Hrsg.) (2011). Städte und ihre Eigenlogik. Ein Handbuch für Stadtplanung und Stadtentwicklung. Frankfurt am Main

Radtke, Bernd (2013). Stadtslogans zur Umsetzung der Markenidentität von Städten. Eine theoretisch-konzeptionelle und empirische Untersuchung. Wiesbaden

Zenker, Sebastian (2013). Eine Stadtmarke ist kein Luxus – sondern ökonomische Notwendigkeit. In: Kausch, Thorsten; Pirck, Peter; Strahlendorf, Peter (Hrsg.). Städte als Marken. Strategie und Management. Hamburg, Seite 14–18

IMPRESSUM

Herausgeber:
Bundesvereinigung City- und
Stadtmarketing Deutschland e.V.
Tieckstraße 38, 10115 Berlin
www.bcsd.de

Redaktion:
Jürgen Block (ViSdP)
Frank Simon
Hannah Nölle

Bilder:
bcsd
Seite 20: Ben van Skyhawk

Layout & Satz:
DreiDreizehn, Berlin
www.313.de

Urheberrechte:
Die in dieser Broschüre veröffentlichten Inhalte und Werke
sind urheberrechtlich geschützt. Jede vom deutschen
Urheberrecht nicht zugelassene Verwertung bedarf der
vorherigen schriftlichen Zustimmung des Herausgebers.

© bcsd, Dezember 2014

www.bcsd.de

bcsd

Bundesvereinigung City- und
Stadtmarketing Deutschland e.V.

Tieckstraße 38, 10115 Berlin

Tel.: 030 / 28 04 26 71

Fax: 030 / 28 04 26 73

E-Mail: office@bcsd.de