

Forschung und Dienstleistungen für die deutschen Städte

März 2005

# Aktuelle Information

Deutsches Institut für Urbanistik

## Stadtmarketing – Bestandsaufnahme und Entwicklungstrends

Beate Hollbach-Grömig, Difu  
Busso Grabow, Difu

Florian Birk, bcsd

unter Mitarbeit von Gregor Jekel, Difu

### Einführung

„Stadtmarketing“ ist inzwischen fast 20 Jahre alt: Dennoch ist die Aktualität des Themas ungebrochen – wie die Vielzahl von kommunalen Aktivitäten in diesem Handlungsfeld zeigt. In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für kommunales Handeln erheblich verändert. Dazu zählen die Europäisierung und Globalisierung der politischen wie auch der wirtschaftlichen Institutionen und Handlungskontexte sowie die Knappheit der öffentlichen Haushalte. Konjunkturprobleme, die schleppende Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt und andere, damit zusammenhängende Probleme im sozialen Bereich verstärken die Notwendigkeit für die Kommunen, neue Akzente bei ihrem Handeln zu setzen. Um zu prüfen, inwieweit Stadtmarketing auf diese Veränderungen der Rahmenbedingungen reagiert hat, wurde eine aktuelle Bestandsaufnahme vorgenommen.

Das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) führte in Kooperation mit der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e.V. (bcsd) im Frühsommer 2004 eine zweite repräsentative Umfrage nach der von 1995 zum Stadtmarketing in deutschen Städten und Gemeinden durch. Um nicht nur den aktuellen Stand des Stadtmarketing darzustellen, sondern darüber hinaus Entwicklungs- und Veränderungstendenzen beschreiben zu können, knüpft die

Umfrage von 2004 im Wesentlichen an die Fragestellungen an, die bereits in der Untersuchung von 1995 eine „kritische Zwischenbilanz“ zum Stadtmarketing ermöglicht hatten<sup>1</sup>. Zusätzlich zur Erhebung von 1995 wurden in die Umfrage 2004 aktuelle Fragen aufgenommen, z.B. solche zu BID (Business Improvement Districts), zum Quartiersmanagement oder zu Details der Finanzierung von Stadtmarketingaktivitäten.

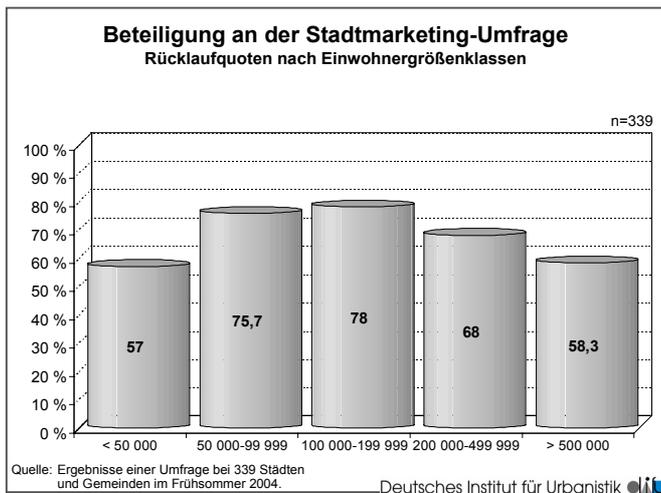
Diese Aktuelle Information fasst die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage 2004 und die Veränderungen gegenüber 1995 in kurzer und übersichtlicher Form zusammen. Ausführlichere Ergebnisse – etwa zu den Stadtmarketingtypen 2004, zur Institutionalisierung oder zu den Erfolgskriterien – sowie kommunalpraktische und kommunalwissenschaftliche Erkenntnisse werden in einem Band der „Difu-Beiträge zur Stadtforschung“ vorgestellt, der in Form eines Readers im Herbst 2005 erscheinen wird.

<sup>1</sup> Die wichtigsten Umfrageergebnisse finden sich in *Claudia Kaiser, Stadtmarketing – eine Bestandsaufnahme in deutschen Städten*, Berlin 1996 (Aktuelle Information des Deutschen Instituts für Urbanistik), und *Busso Grabow und Beate Hollbach-Grömig, Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz*, Berlin 1998 (Difu-Beiträge zur Stadtforschung, Bd. 25).

## Die Umfrage

Befragt wurden alle Städte mit mehr als 50 000 Einwohnern und eine Stichprobe von Kommunen zwischen 10 000 und 50 000 Einwohnern, insgesamt 339 Städte und Gemeinden. In den Städten mit mehr als 50 000 Einwohnern wurden Stadtentwicklung/Wirtschaftsförderung angeschrieben, mit der Bitte, den Fragebogen an die zuständige Stelle weiterzuleiten. In den Kommunen bis 50 000 Einwohner waren die Bürgermeister die Adressaten. Geantwortet haben 223 Städte, das entspricht einer Rücklaufquote von 66 Prozent. Drei Viertel der antwortenden Städte haben bis zu 100 000 Einwohner.

Abbildung 1



Dass das Thema Stadtmarketing nach wie vor aktuell ist, zeigt sich z.B. daran, dass 90 Prozent aller Kommunen angaben, Stadtmarketing entweder zu planen oder schon Erfahrungen gewonnen zu haben. Knapp 80 Prozent sind bei der Umsetzung oder haben ihre Aktivitäten bereits abgeschlossen. Das sind deutlich mehr Kommunen als 1995: Damals waren weniger als 50 Prozent der Kommunen dabei, Stadtmarketing umzusetzen (vgl. Abb. 3). Entsprechend hat sich seitdem der Anteil der Städte und Gemeinden verringert, die Stadtmarketingaktivitäten erst planen. 2004 waren dies nur noch zehn Prozent aller antwortenden Kommunen, verglichen mit mehr als einem Drittel 1995. Dabei handelt es sich fast ausschließlich um Kommunen aus den beiden kleinsten Größenklassen, also mit weniger als 100 000 Einwohnern.

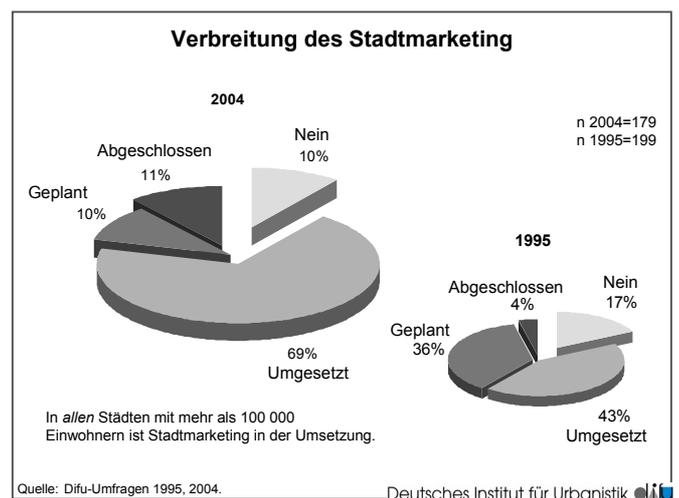
Stadtmarketing ist nicht nur weiter verbreitet, sondern auch in seinen Aktivitäten weiter fortgeschritten als 1995. Abgesehen von der Umsetzung konkreter Stadtentwicklungsprojekte ist in allen anderen abgefragten Aktivitätsbereichen – z.B. Stärken-Schwächen-Analysen, Leitbilderstellung, Kommunikations- und Werbekonzept, Förderung des Einzelhandels – der Anteil der Städte und Gemeinden, die konkrete Maßnahmen und Projekte umsetzen, deutlich höher als noch 1995. Ein Beispiel: Regelmäßige Gesprächsrunden mit Unternehmen sind, im Rahmen von Stadtmarketing, heute in über 40 Prozent der Kommunen realisiert; 1995 waren es nur etwa 25 Prozent. Vieles, was damals noch geplant war, ist heute umgesetzt.

Selbstverständlich gibt es auch weiterhin Kommunen, die keine Stadtmarketingaktivitäten betreiben. Es sind ausschließlich Gemeinden unter 100 000 Einwohner. Mehrheitlich wird derselbe Grund genannt wie 1995: fehlende finanzielle und/oder personelle Kapazitäten (vgl. Abb. 2). Allerdings sehen einige Akteure auch keinen Handlungsbedarf für Stadtmarketingaktivitäten. 2004 wurde – deutlicher als 1995 – als Hemmnis formuliert, dass im Stadtmarketing die Kosten und Risiken einseitig zu Lasten der Kommunen verteilt seien. Gründe hierfür können negative Erfahrungen der letzten Jahre aus der Kooperation mit privaten Akteuren sein oder auch eine geringere Risikobereitschaft der kommunalen Akteure in Anbetracht der mehrheitlich stark angespannten Haushaltslage.

Abbildung 2



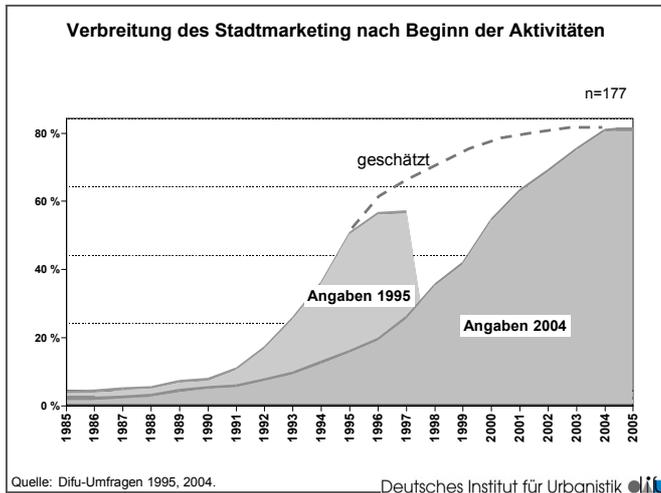
Abbildung 3



Überraschend ist das „kurze Gedächtnis“ der Stadtmarketing-Akteure: Bekanntlich stammen die ersten Aktivitäten des – explizit so genannten – Stadtmarketing aus den 1980er-Jahren, beispielsweise begannen Frankenthal und Schweinfurt ihre Aktivitäten in der zweiten Hälfte jenes Jahrzehnts. 1995 waren bereits viele Städte und Gemeinden aktiv. Und obwohl ein erheblicher Teil der jetzt antwortenden Kommunen schon 1995 Stadtmarketing umsetzte, berichten sie, dass die Projekte überwiegend ab

1997 begonnen hätten – besonders viele zwischen 1998 und 2000. Eine Erklärung für diesen scheinbaren Widerspruch ist, dass durch die Institutionalisierung des Stadtmarketing als e.V., GmbH oder Ähnliches die Vorgeschichte bei den heutigen Akteuren oftmals nicht bekannt ist oder nicht berücksichtigt wird und der Beginn der Arbeit in der GmbH oder im Verein als Zeitpunkt des Beginns des Stadtmarketing angegeben wird.

Abbildung 4



Schon in den 1990er-Jahren war festzustellen, dass unter dem Etikett „Stadtmarketing“ eine Vielzahl unterschiedlicher Konzepte und Projekte gefasst wird. Der damals auch oft beschriebene „Idealtyp“ einer kooperativen Stadtentwicklungsplanung, das „umfassende Stadtmarketing“<sup>2</sup>, war nur in wenigen Städten zu finden. Heute überwiegt ganz eindeutig der Begriff „Stadtmarketing“, fast zwei Drittel aller Kommunen verwenden ihn. Citymarketing, Stadtkonzeption, Citymanagement sind – terminologisch – nahezu bedeutungslos.

### Ausgewählte Ergebnisse

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse vorgestellt<sup>3</sup> – wo es möglich ist mit einem Vergleich zu den Befunden von 1995. Es handelt sich dabei um Durchschnittswerte, einzelne „Ausreißer“, die das jeweilige Spektrum unterschiedlicher Ausprägungen überdecken, gibt es selbstverständlich. Die Situation und die Entwicklung in einzelnen Städten können sich durchaus deutlich von den dargestellten Gesamtergebnissen unterscheiden. Und vorab die wichtigste Erkenntnis: Es gab seit 1995 keine ganz grundlegenden Veränderungen im Stadtmarketing, die da-

<sup>2</sup> U.a. Ilse Helbrecht, Stadtmarketing. Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik, Basel, Stuttgart und Berlin 1994; Grabow/Hollbach-Grömig 1998.

<sup>3</sup> Es ist vorgesehen, die Ergebnisse der Umfrage weiter auszuwerten und vertieft aufzubereiten. Zugleich soll auch stärker ein theoretischer Zusammenhang hergestellt werden, u.a. in Busso Grabow und Beate Hollbach-Grömig, Stadtmarketing und Citymanagement – Sichtweisen und Verbreitung, in: Heidi Sinning (Hrsg.), Stadtmanagement. Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region), Dortmund 2005 (im Erscheinen).

maligen Erkenntnisse haben im Wesentlichen nach wie vor Gültigkeit, es sind jedoch Schwerpunktverschiebungen festzustellen.

### Ziele des Stadtmarketing

Gefragt wurde zum einen nach den „allgemeinen“ Zielen, die mit Stadtmarketing verfolgt werden, um einen Überblick über das Zielspektrum zu erhalten – hier wurden in aller Regel sehr viele der vorgeschlagenen Ziele angekreuzt. Zum anderen wurden die drei wichtigsten Ziele abgefragt, um kommunenspezifische Schwerpunktsetzungen und die Kernziele, die mit dem Stadtmarketing erreicht werden sollen, zu erfahren.

Unter den „allgemeinen“ Zielen gibt es 1995 und 2004 – in der Häufigkeit der Nennungen – große Ähnlichkeiten. 2004 wurden besonders oft die Ziele „Den Handel in der Innenstadt zu fördern“ (1995: Rang 2), „Die Stadt attraktiver zu machen“ (1995: Rang 1) und „Kooperation und Kommunikation privater und öffentlicher Akteure zu fördern“ (1995: Rang 3) genannt. Hier spiegeln sich z.B. Förderbedingungen, die auf die Kooperation mit privaten Akteuren abzielen, die sich weiter verschlechternde kommunale Finanzsituation, die die noch konsequentere Einbeziehung privater Partner erfordert, aber auch die zunehmend schwieriger werdende Situation des örtlichen Einzelhandels wider.

Diese Ziele finden sich – ähnlich wie 1995 – auch wieder, wenn es darum geht, die wichtigsten Ziele zu benennen. Wichtigste Ziele sind, „Die Stadt attraktiver zu machen“, „Den Handel zu fördern“ und „Die Stadt zu profilieren“. Das Ziel, die „öffentlich-private Kooperation zu fördern“, rutscht in der Rangfolge der wichtigsten Ziele etwas nach hinten. In der Tendenz ist festzustellen, dass als wichtigste Ziele eher solche angegeben werden, die umsetzungsbezogener formuliert sind. Diejenigen Aspekte, die für Stadtmarketing als partizipative, kooperative Stadtentwicklung charakteristisch sind, also z.B. Stärken-Schwächen-Analysen oder Leitbildentwicklung, wurden im Vergleich zu den Ergebnissen von 1995 von deutlich weniger Städten zu den wichtigsten Zielen gezählt. Es ist zu vermuten, dass in recht vielen Stadtmarketingprozessen zwischenzeitlich die Phasen der Situationsanalyse und Ziel- und Leitbildentwicklung abgeschlossen wurden und mittlerweile die Umsetzung der Maßnahmen, z.B. Standortwerbung, Innenstadtförderung, erfolgt. Teilweise wurde mit der konkreten Umsetzung auch das Spektrum der Ziele reduziert, um – bei beschränkten Ressourcen – durch eine stärkere Bündelung zumindest die *wichtigsten* Ziele umsetzen zu können. Besonders deutlich zielten die Aktivitäten der größten Städte auf den kommunalen Standortwettbewerb. Dort tritt dafür die Förderung des Handels in der Innenstadt, die in allen anderen Größenklassen zu den wichtigsten Zielen zählt und 2004 gegenüber der Vorgängeruntersuchung an Bedeutung gewonnen hat, in den Hintergrund. Grund dafür dürfte die polyzentrale Verteilung des Einzelhandels in diesen Städten sein, weswegen sich die Stadtmarketingaktivitäten auf der Ebene der Gesamtstadt eher auf Standortmarketing konzentrieren. Hier spielt auch die Förderung der Kommunikation und Kooperation zwischen privaten und öffentlichen Akteuren eine wichtige Rolle.

Abbildung 5

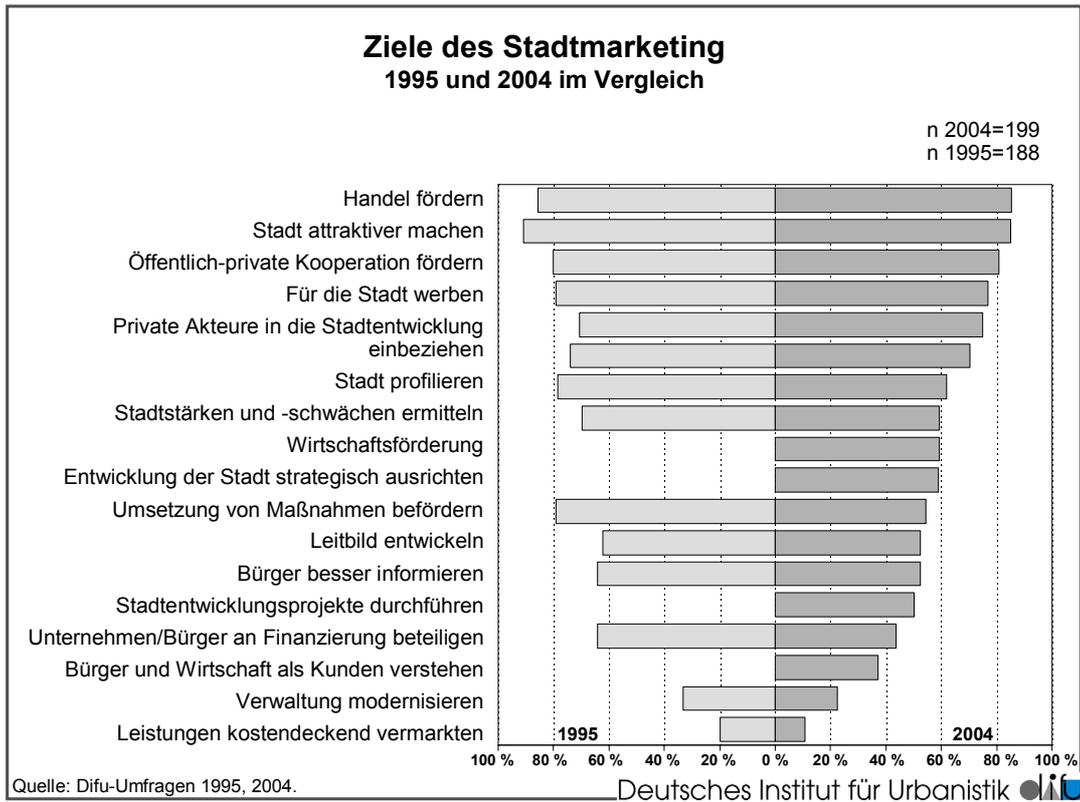


Abbildung 6



Diese Ergebnisse werden klarer, wenn man das breite Zielspektrum mittels statistischer Verfahren (Faktorenanalyse) auf die „hinter“ den Einschätzungen stehenden Zieldimensionen reduziert. Dies beruht auf der Erkenntnis, dass kein Stadtmarketingakteur die abgefragten Einzelziele in ihrer Differenziertheit sieht, sondern bestimmte „Ausrichtungen“ des Stadtmarketing verfolgt, die durch diese Dimensionen abgebildet werden. Die abgefragten 18 Ziele lassen sich zu sechs Faktoren komprimieren, die über 50 Prozent der Varianz der Einschätzungen „erklären“. Die Reduktion auf sechs Zieldimensionen ist für weitere Analysen, etwa des Zusammenhangs zwischen Zielen und Aktivitäten oder Organisationsformen, wie sie für weitere Veröffentlichungen vorgenommen werden, sehr hilfreich. Die Einzelziele (in Klammern), die zu einer Zieldimension zusammengefasst werden, sind ein Ergebnis der statistischen Verfahren. Auch wenn sie auf den ersten Blick manchmal wenig zusammenzupassen scheinen, werden sie von den Befragten häufig für gleich wichtig oder unwichtig gehalten.

Die sechs Faktoren bzw. Zieldimensionen sind<sup>4</sup>:

- Wirtschaftsförderung (dahinter stehen die Einzelziele: Wirtschaftsförderung zur Ansiedlung neuer Betriebe, Quartiers- und bestandsbezogene Wirtschaftsförderung, die Verwaltung modernisieren, Leistungen mit dem Ziel der Kostendeckung vermarkten),
- Kundenorientiertes Leitbild (Leitbild für die Stadt entwickeln, Bürger und Wirtschaft als Kunden der Stadt verstehen, Stärken und Schwächen der Stadt ermitteln, die Verwaltung modernisieren),
- Kooperation mit Privaten (private Akteure in die Stadtentwicklung einbeziehen, Umsetzung von Maßnahmen unter Einbeziehung verschiedener Interessen befördern, Kooperation und Kommunikation öffentlicher und privater Akteure fördern, Unternehmen bzw. Bürger an der Finanzierung von Aktivitäten beteiligen),
- Strategie und Information (Entwicklung der Stadt strategisch ausrichten, Bürger besser über die Stadt informieren),
- Innenstadt stärken (die Stadt attraktiver machen, den Handel in der Innenstadt fördern, Stadtentwicklungsprojekte entwickeln und realisieren) sowie
- Stadt bewerben und profilieren (für die Stadt werben, die Stadt im Städtewettbewerb profilieren; diese Zieldimension korreliert stark negativ mit dem Ziel „Stadtentwicklungsprojekte entwickeln und realisieren“).

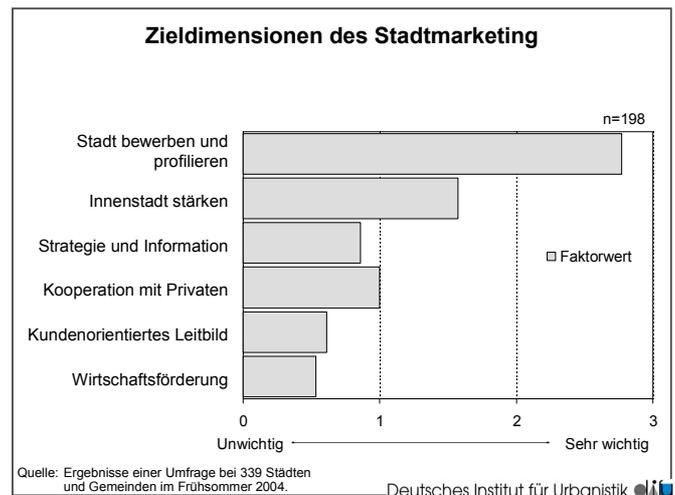
Im Durchschnitt aller Akteure ist die Zieldimension „Stadt bewerben und profilieren“ mit Abstand am wichtigsten, deutlich vor der „Stärkung der Innenstadt“. Alle weiteren Zieldimensionen folgen dann mit erneut klarem Rückstand<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Mit der Benennung der sechs Zieldimensionen wird versucht, die gemeinsame Intention der jeweils „dahinter stehenden“ Einzelziele möglichst treffend zu beschreiben.

<sup>5</sup> Dazu wurde ein Indikator aus den Angaben „Ziel unter anderen“ und „Zu den drei wichtigsten Zielen gehörend“ gebildet, wobei die Werte

Allgemein – das gilt für die Einzelziele genauso wie für die Zieldimensionen – ist es sinnvoll, zwischen unmittelbaren und mittelbaren Zielen (z.T. auch als „Mittel“ bezeichnet) zu unterscheiden. Unmittelbare Ziele dienen direkt der Verbesserung des Lebens- und Wirtschaftsumfeldes, mittelbare setzen an den Rahmenbedingungen an, um dadurch im Weiteren zu konkreten Ergebnissen kommen zu können. Die wichtigsten Einzelziele und Zieldimensionen sind direkter Art, mittelbare Ziele (vor allem die Stärkung der Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Akteuren) folgen in der Zielhierarchie auf den weiteren Plätzen.

Abbildung 7



### Zielgruppen des Stadtmarketing

Stadtmarketing spricht mit seinen Aktivitäten verschiedene Zielgruppen an. Die Stadt muss sich in ihrer Entwicklung an den Bedürfnissen all derer orientieren, die in ihr wohnen, arbeiten oder ihre Freizeit verbringen<sup>6</sup>. Dabei gibt es nicht selten Zielkonflikte, weil sich die unterschiedlichen Funktionen stören können, auch wenn viele Ziele in eine ähnliche Richtung gehen. Die von den Befragten in den beiden Untersuchungen jeweils angegebene Zahl der Zielgruppen ist wegen leicht unterschiedlicher Fragestellungen nicht genau vergleichbar<sup>7</sup>. Dennoch scheint sich in der Einschätzung, wer die vorrangigen Zielgruppen sind, gegenüber 1995 wenig verändert zu haben. Im Detail gibt es aber Unterschiede in der Fokussierung: So befinden sich – dies ist ein

für die Ausprägung der Zieldimensionen durch die Ausprägungen der jeweils hinter den Zieldimensionen stehenden gewichteten Einzelziele bestimmt wurden.

<sup>6</sup> Eine Besonderheit des Stadtmarketing liegt darin, dass Zielgruppen und Akteure in großen Teilen identisch sind.

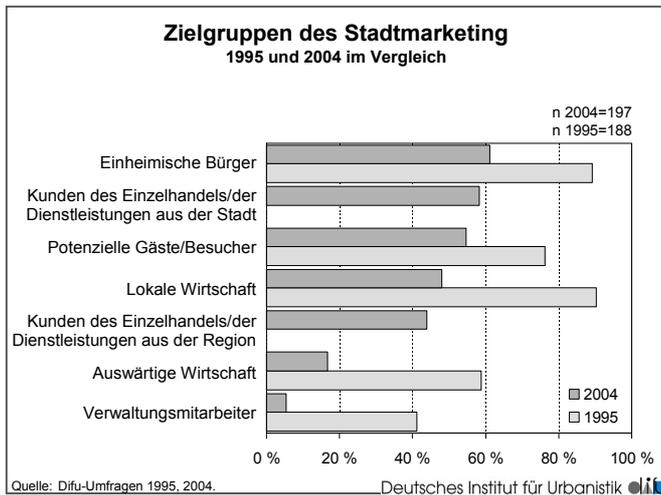
<sup>7</sup> 2004 gab es gegenüber der Umfrage von 1995 mehr Antworten zur Auswahl. Darüber hinaus konnte anders als 1995 in der Antwort zwischen unterschiedlichen Gewichtungen („Schwerpunkt“, „Nachrangig“ etc.) gewählt werden. In Abbildung 8 sind die Werte von 1995 denjenigen Fällen der aktuellen Untersuchung gegenübergestellt, in denen die betreffende Zielgruppe als Schwerpunkt angegeben wurde. Daraus erklären sich auch die durchgehend niedrigeren Prozentwerte, die im Vergleich mit 1995 erreicht werden.

Unterschied zu 1995 – vor allem die Bürger im Schwerpunkt des Interesses der Stadtmarketingaktivitäten: Dabei wird der Bürger (oder Besucher) oft nur in seiner Funktion als Kunde gesehen.

Im Vergleich zu 1995 spielt dagegen die örtliche Wirtschaft als Zielgruppe der Aktivitäten eine geringere Rolle (dies mag auch damit zusammenhängen, dass sie als Akteur stärker integriert ist). In den meisten Fällen ist auch die auswärtige Wirtschaft keine wichtige Zielgruppe mehr, ein Hinweis darauf, dass die „klassische“ betriebsbezogene Wirtschaftsförderung in der Mehrzahl der Städte nicht zum Aufgabenbereich der Stadtmarketing-Organisationen gehört. Eine Ausnahme bilden allein die Städte mit mehr als 500 000 Einwohnern, von denen die Mehrzahl auswärtige Unternehmen sogar als wichtigste Zielgruppe nannte. Wie schon bei den Zielen des Stadtmarketing zeigt sich auch hier, dass in den großen Großstädten Stadtmarketing vor allem als Standortmarketing und Instrument der Wirtschaftsförderung verstanden wird.

Mitarbeiter der eigenen Verwaltung kann man dann als „Zielgruppe“ bezeichnen, wenn die „Kunden“-orientierte Leistungserstellung in der Verwaltung als elementarer Bestandteil eines breit verstandenen Stadtmarketing gesehen wird. In diesem Fall sind auch die Mitarbeiter von der Notwendigkeit des Servicegedankens zu überzeugen („Binnenmarketing“). Diese Sicht wird aber nur noch von wenigen kommunalen Akteuren geteilt – anders als in der Befragung 1995. Damit unmittelbar in Zusammenhang steht der Bedeutungsrückgang des Ziels der Modernisierung der Verwaltungsorganisation – es wird 2004 im Zusammenhang mit Stadtmarketing kaum noch verfolgt (nur für zwei Prozent ist es ein wichtiges Ziel, nur für 20 Prozent überhaupt ein Ziel).

Abbildung 8



*Akteure des Stadtmarketing*

Stadtmarketing basiert nach wie vor auf der Kooperation vieler Akteure. Stadtverwaltung, Einzelhandel, der Rat, Hotellerie und Gastronomie sowie Industrie- und Gewerbeunternehmen sind die wichtigsten Beteiligten. Dies entspricht weitgehend den Er-

gebnissen der Umfrage von 1995<sup>8</sup>. Auch damals war der Handel bereits der zweitwichtigste Mitwirkende, ohne dass so deutlich wie im Jahr 2004 ein inhaltlicher Schwerpunkt im Bereich Einzelhandel (bzw. Orientierung auf Innenstadt mit entsprechenden thematischen Schwerpunkten) erkennbar gewesen wäre.

Abbildung 9

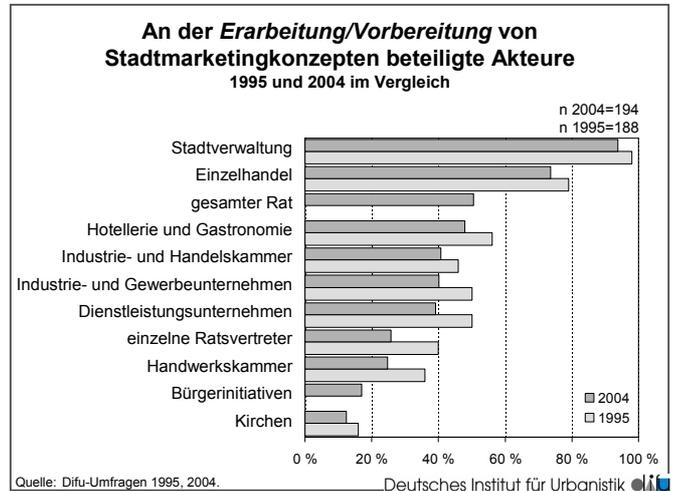
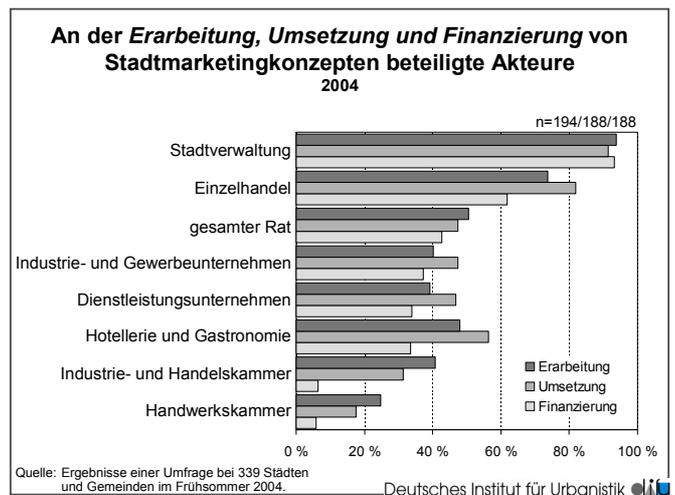


Abbildung 10



2004 hält sich das Engagement der verschiedenen Akteure in den Phasen Vorbereitung, Umsetzung und Finanzierung in etwa die Waage. Handel, Hotellerie/Gastronomie und andere unternehmerische Akteure sind in der Umsetzungsphase stärker beteiligt als bei der Vorbereitung von Maßnahmen. Dafür ist die Beteiligung an der Finanzierung geringer (hier sind besonders die Kammern deutlich weniger beteiligt als andere Akteure). In den Gemeinden unter 50 000 Einwohnern spielten die Kammern und

<sup>8</sup> 1995 wurde nach den Akteuren gefragt, die an der Erarbeitung von Stadtmarketing beteiligt sind, 2004 wurde die Beteiligung der Akteure unterschieden nach „Vorbereitung“, „Umsetzung“ und „Finanzierung“. Damit ist ein Vergleich der Ergebnisse von 1995 und 2004 nur begrenzt möglich. Z.B. resultieren die im Vergleich mit 1995 durchgehend niedrigeren Prozentwerte für 2004 in Abbildung 9 aus dieser differenzierteren Abfrage der Beteiligung.

der Einzelhandel als Akteure (und zwar in allen Phasen) eine geringe Rolle.

Bürgerbeteiligung ist ein spezifischer Aspekt in den Akteurskonstellationen, bleibt im Stadtmarketing aber weiterhin ein differenziert zu bewertendes Thema. Im Vergleich zu 1995 ist die Mitwirkung von Bürgern als Einzelpersonen noch zurückgegangen. Eine Tendenz zu einer stärkeren Beteiligung ihrer Bürger zeigen nur die Städte zwischen 100 000 und 200 000 Einwohnern. Signifikant häufiger wurden Bürger hier in die Entwicklung von Leitbildern und Maßnahmen eingebunden, und zwar sowohl in einer ergebnisverantwortlichen Rolle als auch im Rahmen öffentlicher Veranstaltungen. Überwiegend ist jedoch die Bezeichnung „Bürgerinformation“ für die Einbindung von Bürgern im Stadtmarketing treffender als der weitergehende Begriff der Beteiligung oder Mitwirkung. Vor allem im Hinblick auf eine eigenverantwortliche Rolle in der konkreten Umsetzung von Maßnahmen wird es mit der Beteiligung von einzelnen Bürgern „dünn“. Tatsächlich ist – dies ist vielfach nachgewiesen – das Interesse einzelner Bürger größer, sich in Strukturen und Prozessen zu engagieren, die ihnen näher sind und ein höheres Maß an persönlichem Nutzen erzeugen, als dies ein Ziel „attraktivere bzw. wettbewerbsfähige Stadt“ kann. Hierzu zählen z.B. stadtteilbezogene Aktivitäten oder soziale Vorhaben der Selbsthilfe, Aufgaben, die meist nicht oder allenfalls symbolisch Gegenstand des Stadtmarketing sind.

Unternehmen sind als Akteure intensiv engagiert. Sie spielen insgesamt eine erheblich größere Rolle als Bürger, eine Tatsache, die vermutlich auch eng mit der stärker wirtschaftsorientierten Ausrichtung der Stadtmarketing-Aktivitäten zusammenhängt. In den Städten mit 100 000 bis 200 000 Einwohnern wirkten Unternehmen – ähnlich wie die Bürger – signifikant häufiger in ergebnisverantwortlicher Rolle an Stärken-Schwächen-Analysen und an der Entwicklung von Leitbildern mit.

### Initiative/Federführung/Trägerschaft beim Stadtmarketing

Noch stärker als 1995 (55 Prozent) war es auch 2004 (65 Prozent) die Stadtspitze, die weit überwiegend den Anstoß zu Stadtmarketing-Aktivitäten in den jeweiligen Städten gab. Im Unterschied zu 1995 spielte 2004 auch der Einzelhandel eine größere Rolle, er ist 2004 sogar häufiger Initiator von Stadtmarketing-Aktivitäten als die Fachbereichsebene der Stadtverwaltungen. Die Kammern sind vor allem in den größeren Städten im Hinblick auf Stadtmarketing initiativ.

Die dominierende Rolle des Bürgermeisters oder Stadtdirektors bildet sich noch stärker in der „Federführung“ ab. Die Verwaltungsspitze übernahm in fast 80 Prozent der Städte diese Rolle. In jeweils etwa einem Viertel der Städte lag die Federführung bei einer Steuerungsgruppe (22 Prozent) oder einem Stadtmarketing- oder Management-Büro (25 Prozent).

Dieser nach wie vor starke kommunale Einfluss spiegelt sich auch in der „Trägerschaft“ wider. Noch häufiger als 1995 liegt sie bei der Stadtverwaltung selbst (58 Prozent), mit deutlichem Abstand folgen der eingetragene Verein und die GmbH. Allerdings haben diese beiden Organisationsformen gegenüber 1995

erheblich an Bedeutung gewonnen. Vor allem in größeren Städten sind GmbHs zu finden. Die relativ lose Form der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen findet sich dagegen nur noch unter „ferner liefern“.

Diese Entwicklung weist auf zwei Trends hin. Zum einen bestätigt sich eine verbindlichere Form der Aufgabenwahrnehmung im Handlungsfeld Stadtmarketing, zum anderen zeichnet sich eine Tendenz ab, mit eher wenigen, aber finanziell engagierten Akteuren oder institutionellen Vertretern von Interessengruppen aus dem Bereich der Wirtschaft zusammenzuarbeiten. Dies hängt auch mit den Rechtsformen zusammen. So zeigt sich z.B., dass das Stammkapital von GmbHs – neben den Städten – vor allem von Gewerbevereinigungen für Einzelhandel oder Gastronomie, Verkehrsvereinen, Banken und anderen Wirtschaftsunternehmen gestellt wird.

Abbildung 11

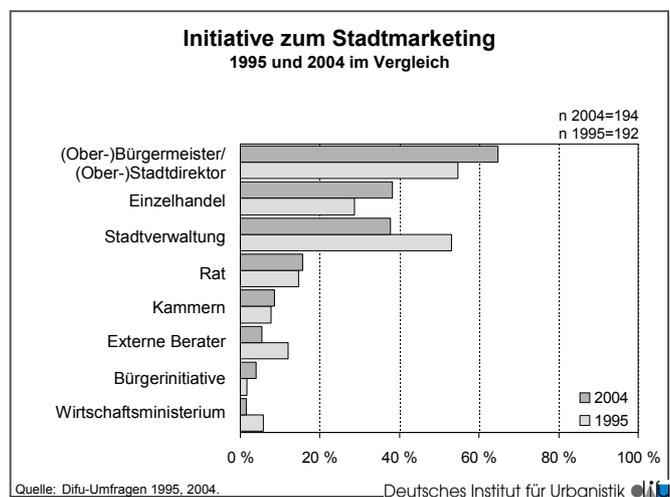


Abbildung 12

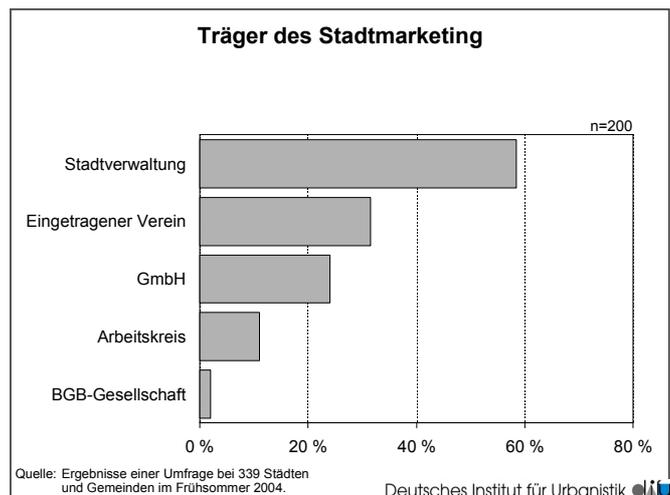


Abbildung 13

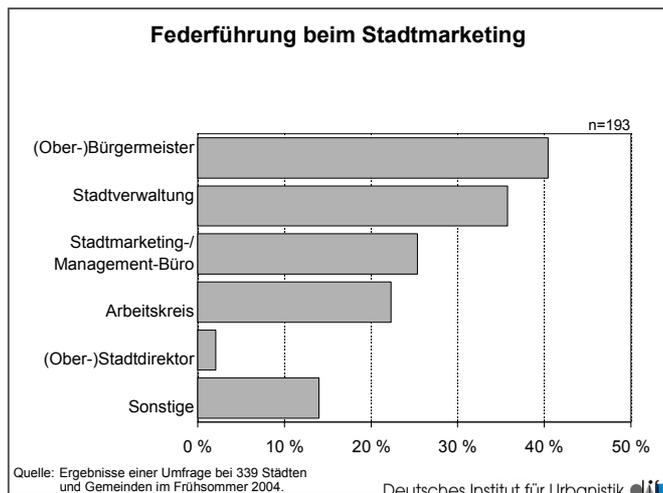
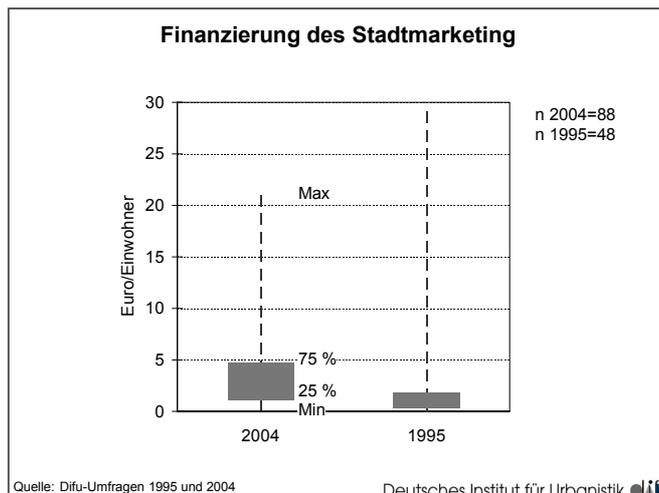


Abbildung 14



### Finanzierung und Personal

Ein gutes Drittel der antwortenden Städte machte Angaben zur Finanzierung der jeweiligen Stadtmarketing-Aktivitäten. Es gibt eine erhebliche Bandbreite bei den zur Verfügung stehenden Finanzmitteln. Der Mittelwert liegt bei 578 000 Euro. Einem Viertel der Städte stehen jedoch (mit Personalkosten) weniger als 60 000 Euro zur Verfügung, so dass zu vermuten ist, dass dort kaum Mittel für konkrete Projekte bleiben. Immerhin 15 Prozent der Städte verfügen allerdings über mehr als 600 000 Euro für Stadtmarketing-Aktivitäten. Bezieht man die für Stadtmarketing zur Verfügung stehenden Beträge auf die Einwohnerzahl, so standen 2004 mehr Mittel zur Verfügung als 1995. Damals waren es im Durchschnitt 1,32 Euro pro Einwohner (2,60 DM), 2004 2,20 Euro.

Im Vergleich zu 1995 haben es die Akteure des Stadtmarketing in den Städten offenkundig vermocht, trotz knapperer Haushalte, zusätzliche Budgets an sich zu ziehen. Die Entwicklung der Ressourcen von 2000 bis 2003 wurde von 45 Prozent der Städte, die dazu Aussagen machten, positiv bewertet. Neun Prozent verzeichneten abnehmende Finanzmittel. Etwas skeptischer sind sie für die Zukunft: Knapp ein Drittel der Städte mit Angaben dazu erwartet eine (weitere) Zunahme der finanziellen Mittel, fast ein Viertel der Städte geht von einer Reduzierung der Finanzmittel aus.

Diese großen Unterschiede in den zur Verfügung stehenden Finanzmitteln spiegeln sich auch in den Beschäftigtenzahlen wider. Mehr als ein Drittel der Städte hat keine volle Stelle für die Organisation der Stadtmarketing-Aktivitäten, acht Prozent der Städte weisen jedoch mehr als zehn Stellen aus.

### Themenfelder des Stadtmarketing

Die Breite der Themenfelder, die im Rahmen von Stadtmarketing-Prozessen behandelt werden, ist beachtlich und hängt eng mit den Zielen zusammen. Die Themen reichen von Tourismus und Fremdenverkehr, Wirtschafts- und Einzelhandelsförderung über Öffentlichkeitsarbeit, Verkehr, Kultur, Soziales, Sport und Freizeit bis hin zu Natur und Umwelt. Im Durchschnitt werden im Rahmen des Stadtmarketing sechs Themenfelder aufgegriffen – ähnlich wie schon 1995<sup>9</sup>.

Fremdenverkehr, Öffentlichkeitsarbeit und Kultur sind die Themenfelder, in denen 2004 in sehr vielen Städten Maßnahmen entwickelt und umgesetzt wurden. Es folgen Freizeit, Stadtentwicklung und Wirtschaft (hier mag auch der Einzelhandel mit erfasst sein, der 2004 nicht explizit abgefragt wurde). In den Kommunen unter 50 000 Einwohnern wurden die Bereiche Öffentlichkeitsarbeit/PR, Kultur und Freizeit/Sport eher selten als Themenfelder genannt.

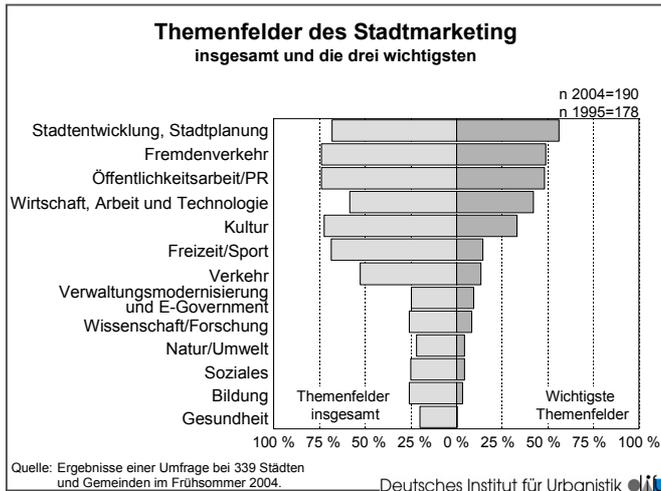
Die Frage nach den drei wichtigsten Aufgabenfeldern wird anders beantwortet. Stadtentwicklung/Stadtplanung rücken auf den ersten Rang (56,2 Prozent der Nennungen). Kultur wird nur von einem Drittel der antwortenden Städte als einer der wichtigsten Bereiche benannt, ungeachtet ihrer wichtigen ereignis-, identitäts- und themenrelevanten Funktion. An zweiter und dritter Stelle stehen Aktivitäten im Bereich Fremdenverkehr und die Öffentlichkeitsarbeit. Daraus lässt sich u.a. ableiten, dass der umfassende Ansatz weiterhin seine Bedeutung hat, nur in stärkerem Maß räumlich konzentriert stattfindet.

Tatsächlich verfolgt immerhin jede fünfte Stadt auch 2004 einen vergleichsweise umfassenden Ansatz<sup>10</sup>. Die Projekte haben al-

<sup>9</sup> Auch hier hängen die inhaltlichen Bereiche bzw. übergeordneten kommunalen Aufgabenfelder miteinander zusammen. Vier Faktoren „erklären“ die gesamte Themenspannweite zu über 50 Prozent. Dies sind Soziales und Umwelt, Wirtschaft und Wissen (Bildung, Forschung), Stadtentwicklung sowie Tourismus und Freizeit.

<sup>10</sup> Zu einer Typologie der verschiedenen Stadtmarketingansätze vgl. Grabow/Hollbach-Grömig 2005.

Abbildung 15



lerdings einen stärkeren Fokus auf die Innenstadt. Dazu passen auch die mehr als 70 Prozent aller Kommunen, die angeben, in der Innenstadt den räumlichen Schwerpunkt der Aktivitäten zu setzen. Eventuell werden auch Maßnahmen, die in einem engen Bezug zum Handelsthema stehen – Aufwertung innerstädtischer Einkaufsstraßen, innerstädtische Malls – unter der Überschrift Stadtentwicklung/Stadtplanung subsumiert.

Fremdenverkehr wurde besonders häufig in den „kleinen Großstädten“ zu den drei wichtigsten Themenfeldern gezählt, weniger dagegen in den kleineren Städten oder den großen Großstädten. In den Großstädten ist das Thema Fremdenverkehr durch die Existenz eigenständiger Tourismusmarketinggesellschaften vermutlich organisatorisch nicht dem Stadtmarketing zugeordnet.

Natur und Umwelt wurden fast ausschließlich von den kleinsten befragten Kommunen als eines der drei wichtigsten Themenfel-

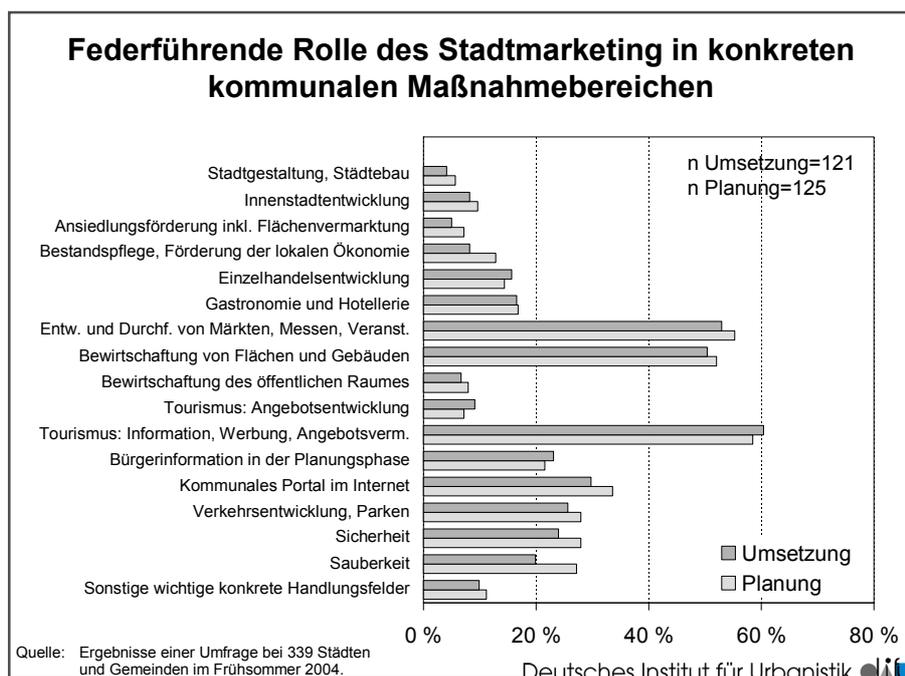
der angegeben. Wissenschaft und Forschung dagegen spielen hier – im Gegensatz zu den kleineren und mittleren Großstädten – wie auch im Spektrum der Handlungsfelder insgesamt keine Rolle.

Kurz gefasst: Es wird deutlich, dass es einen „Kernbereich“ von Aufgaben und Themenfeldern gibt, die meist dem Stadtmarketing zugeordnet und dort bearbeitet werden (z.B. Stadtentwicklung, Wirtschaft, Kultur), andere Themen sind – als Aktivitäten des Stadtmarketing – nachgeordnet (z.B. Umwelt, Soziales, Bildung).

2004 wurde auch gefragt, welche Rolle Stadtmarketing in anderen kommunalen Maßnahmenbereichen spielt, bis zu welchem Grad die Akteure des Stadtmarketing in andere Handlungs- und/oder Politikbereiche einbezogen sind. Am häufigsten wirken die Akteure des Stadtmarketing bei der Entwicklung und Durchführung von Märkten und Veranstaltungen mit, hier haben sie oft auch eine federführende Rolle. Diese Aktivitäten wurden zugleich von sehr vielen Akteuren in einer offen gehaltenen Frage als die größten Erfolge des Stadtmarketing genannt. Ähnlich intensiv und erfolgreich ist die Rolle des Stadtmarketing bei Aktivitäten im Tourismus. Immerhin in einem Drittel der Städte übernehmen die Akteure des Stadtmarketing in der Einzelhandelsentwicklung eine federführende Rolle, eher untergeordnet ist ihre Bedeutung bei den „klassischen“ Aufgaben der Wirtschaftsförderung.

Bei der Frage nach den zukünftigen Aufgabenschwerpunkten wurden vor allem Aktivitäten im Bereich Innenstadt/Einzelhandel genannt, mit deutlichem Abstand folgten Stichworte wie „Positionierung der Stadt im Wettbewerb“, „Strategische Ausrichtung auf die Folgen aus der Schrumpfung“ oder „Leitbild“. Sehr häufig wurden auch Fragen der Finanzierung des Stadtmarketing genannt, mit einem Schwerpunkt auf Möglichkeiten zur Gewinnung von Mitfinanziers.

Abbildung 16



Räumlicher Bereich, Business Improvement Districts (BID) und Quartiersmanagement

Stadtmarketing-Aktivitäten sind auf die Innenstadt (70,5 Prozent der antwortenden Kommunen) und die Gesamtstadt (65 Prozent) bezogen. Bei den Städten über 500 000 Einwohnern lag der Schwerpunkt sogar ausschließlich auf der gesamtstädtischen Perspektive. Lediglich elf Kommunen gaben an, dass sich ihre Aktivitäten im Schwerpunkt auf die Region beziehen. Darunter sind die Städte zwischen 200 000 und 500 000 Einwohnern überproportional vertreten, die durch Suburbanisierungsprozesse stärker als andere auf kooperationsorientierte Ansätze setzen (müssen). Immerhin mehr als ein Drittel der Städte und Gemeinden bezeichnet die Region als einen Schwerpunkt unter anderen. Ähnliches gilt für die räumlichen Kategorien „Quartier“ und „Stadtbezirk“. Auch sie sind vor allem ein „Schwerpunkt unter anderen“ und stehen – außer in Einzelfällen – nicht im Fokus der Stadtmarketing-Aktivitäten.

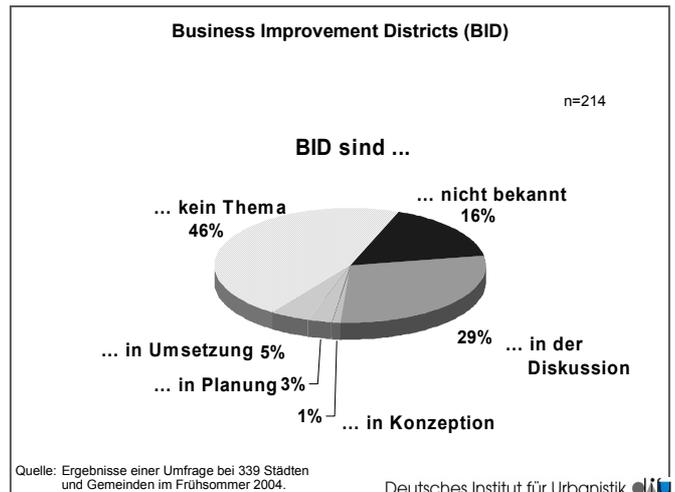
BID sind bei mehr als einem Viertel der befragten Städte in der Diskussion. In zehn Städten sind sie in der Umsetzung; dies sind die Städte, die in den Förderprojekten für „unechte“ BID<sup>11</sup> in NRW und in den neuen Bundesländern mitwirken. „Echte“ BID (siehe Abgrenzung zu „unechten“ BID) sind angesichts der fehlenden bzw. sehr unklaren Rechtsgrundlagen erst in zwei Städten in der Konzeption. Allerdings sind BID in 46 Prozent der Städte kein Thema, in immerhin fast einem Fünftel der Städte sogar als Begriff nicht bekannt.

BID sind ein klares Innenstadtthema – über 80 Prozent der Diskussionen beziehen sich auf Projekte in der Innenstadt, nur sieben Prozent betrachten auch Nebenzentren. Die Akteure des Stadtmarketing sind recht intensiv beteiligt: In mehr als der Hälfte der Städte federführend, in einem Drittel wirken sie mit, in einigen wenigen Städten laufen die BID-(Vor-)Arbeiten außerhalb des Stadtmarketing ab.

Weiter verbreitet ist das Quartiersmanagement, das seit rund zehn Jahren – insbesondere im Rahmen des Bund-Länder-Förderprogramms Soziale Stadt – immer mehr Anwendung findet. Ein Viertel der befragten Städte ist in der Umsetzung, ein weiteres Fünftel in der Vorbereitung. Stadtmarketing-Organisationen sind nur in sehr geringem Umfang (zwölf Prozent) federführend dabei, in mehr als der Hälfte der Städte sind sie beteiligt, allerdings auch in einem Drittel der Städte ausdrücklich nicht einbezogen.

<sup>11</sup> Bei „unechten“ BID liegt eine Zusammenarbeit mit bzw. zwischen Grundstückseigentümern mit dem Ziel der Aufwertung vor, es existiert jedoch keine verpflichtende Beitragsregelungen auf Grundlage eines mehrheitlichen Votums der Betroffenen selbst, wie etwa bei dem 2005 in Kraft getretenen BID-Gesetz der Hansestadt Hamburg. Siehe dazu Florian Birk, Bernd Reichardt und Jörg Märkt, Privates Geld für attraktive öffentliche Räume. City- und Zentrenmanagement und Business-Improvement Districts (BID) als Projekt- und Produktmanagement für gewachsene Lagen in: Heidi Sinning (Hrsg.), Stadtmanagement. Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region), Dortmund 2005 (im Erscheinen).

Abbildung 17



Externe Beratung

Fast zwei Drittel aller befragten Städte greifen auf externe Beratung zurück, entweder für das Stadtmarketing insgesamt oder für einzelne Handlungsfelder, dies ist etwas weniger als 1995. Immerhin ein Viertel der Städte nimmt ein kontinuierliches Coaching in Anspruch.

Wie auch 1995 zeigt sich, dass der Erfolg von Stadtmarketing nicht kausal von der Einbindung von Beratern abhängt. Allerdings lassen sich einige Aspekte identifizieren, die tendenziell von Städten, die externe Beratung in Anspruch nahmen, besser bewertet werden als von Städten, die ohne Beratung arbeiten<sup>12</sup>. Dazu zählen z.B. die Entwicklung realisierbarer Maßnahmen oder auch neuer Ideen für die Stadtentwicklung. Auch erfüllten sich die Erwartungen, die zu Projektbeginn gehegt worden waren, eher. Anders sieht es hingegen bei Aspekten wie „Stadtmarketing wird in der Kommune auf Dauer weiterlaufen“ oder der „Verbesserung der Innovations- und Handlungsfähigkeit des Standortes“ aus: Hier kommen die Städte mit externer Beratung zu tendenziell etwas schlechteren Bewertungen.

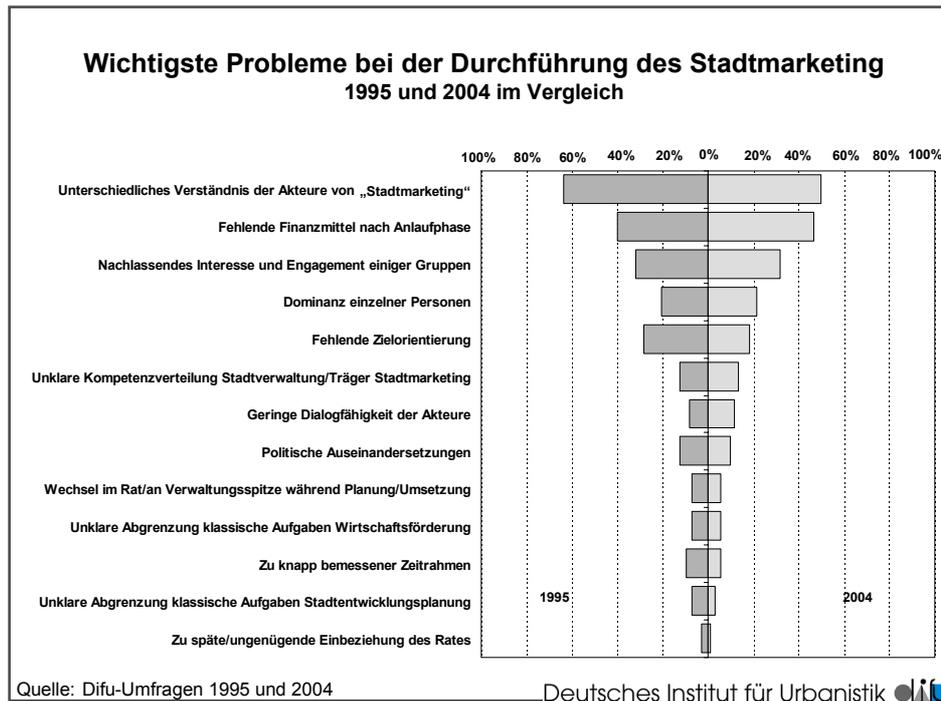
Probleme bei der Durchführung von Stadtmarketing

Die von den Akteuren des Stadtmarketing genannten Schwierigkeiten – dies gilt für die „allgemeinen“ Probleme ebenso wie für die wichtigsten – unterscheiden sich zwischen 1995 und 2004 nur graduell. Die größten (und am häufigsten genannten) Schwierigkeiten sind auch 2004:

- ein unterschiedliches Verständnis der Akteure von Stadtmarketing (trotz stärker eingegrenzter Inhalte),
- ein nachlassendes Interesse und Engagement einiger Gruppen und
- fehlende Finanzmittel nach der Anlaufphase.

<sup>12</sup> Die Erfolgsbewertung unterscheidet sich bei keinem Erfolgskriterium signifikant; daher kann man hier nur von leichten Tendenzen sprechen.

Abbildung 18



### Erfolge des Stadtmarketing

In der Einschätzung der Erfolge gab es 2004 ebenfalls viele Parallelen zu 1995. Am häufigsten wurde 2004 als Erfolg genannt, dass die Kommunikation zwischen den verschiedenen Gruppen gefördert wurde (1995: Rang 2). An zweiter Stelle steht die Entwicklung realisierbarer Maßnahmen (1995: Rang 3). Zurückhaltender als 1995 war die Einschätzung, dass das Projekt dauerhaft weiterlaufen wird (insbesondere in den größten der befragten Städte), dies war 1995 der am häufigsten genannte Erfolg. Dies hängt u.a. – neben der allgemein schwierigen Finanzsituation – mit der Frage der „richtigen“ Institutionalisierung zusammen: Nach wie vor werden in vielen Städten die Organisationsformen den sich entwickelnden Aufgaben angepasst, so dass Dauerhaftigkeit nur bedingt ein Erfolgskriterium darstellt.

Fasst man die Nennungen „trifft zu“ und „trifft teilweise zu“, zusammen, stehen die Entwicklung realisierbarer Maßnahmen und die Förderung der Kommunikation zwischen den Gruppen an erster Stelle, gut wird auch die Kooperation mit dem Rat bewertet, neben allgemein positiven Erfahrungen, die gemacht wurden. Diese Erfolge (auch, dass sich das Klima in der Stadt verbessert habe) wurden besonders häufig von den Städten mit 100 000 bis 200 000 Einwohnern, seltener dagegen von Gemeinden unter 50 000 Einwohnern bzw. Städten über 500 000 Einwohnern genannt. Stadtmarketing scheint in mittleren Stadtgrößen besonders gut zu funktionieren: Die dafür erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen sind in der Verwaltung vorhanden, diese ist aber noch nicht zu groß und in ihren Aufgaben nicht zu ausdifferenziert.

Interessant wäre es, diesen subjektiven Einschätzungen objektive Kennzahlen auf der Wirkungsebene gegenüberzustellen. Tat-

sächlich arbeiten jedoch nur 15 Prozent der befragten Städte mit Kennzahlen und unterlegen ihre Ziele mit entsprechenden Indikatoren. Noch weniger messen den Erfolg ihrer Aktivitäten an diesen Zahlen. Das Arbeiten mit strategischen Kennzahlen findet also nur in wenigen Städten Anwendung – und ist dort kaum Gegenstand eines systematischen Monitoring oder gar Grundlage des Steuerns<sup>13</sup>.

Bei der Einschätzung der Erfolge besteht ein Zusammenhang mit der Trägerschaft. Fast durchgängig kommen GmbHs zu positiven Wertungen, dies gilt z.B. für die Entwicklung realisierbarer Maßnahmen, deren Umsetzung, die Ausrichtung auf Kunden- und Zielgruppenbedürfnisse oder die strategische Ausrichtung der Stadtentwicklung. Die Verbindlichkeit des Ansatzes und die eher geringe Zahl der institutionell involvierten Akteure sind damit offenkundig wichtige Erfolgsfaktoren.

<sup>13</sup> Eine Erklärung kann sein, dass viele Stadtmarketing-Organisationen nach wie vor mit kurzfristigen Umsetzungsprogrammen an den Markt gehen (müssen) und auf Basis der sichtbaren Ergebnisse mehr oder weniger stimmungsmäßig-politisch evaluiert werden. Das Arbeiten mit dem Instrument Stadtmarketing, immerhin ausgestattet mit dem ausdrücklichen Anspruch eines systematischen Planungsprozesses, war demnach bisher nur selten Anlass, ein strategisches Management in Gang zu setzen.

Abbildung 19



Abbildung 20



## Zusammenfassung und weitere Überlegungen

Generell ist festzustellen, dass sich Stadtmarketing inzwischen konsolidiert hat. Es ist noch weiter verbreitet als vor zehn Jahren. Auch der Begriff ist etabliert – die Begriffsvielfalt, die zwischenzeitlich entstanden war, ist eher wieder zurückgegangen.

Es gibt keine grundlegenden, weit reichenden Verschiebungen bezüglich der Ziele, der Akteure oder Aufgabenfelder – die „Philosophie“ hat sich weitgehend erhalten. Allerdings gibt es Tendenzen, die auf eine stärker pragmatische und umsetzungsorientierte Interpretation hinweisen. Darauf deuten beispielsweise die stärkere Einzelhandelsorientierung hin und die offensichtliche Konzentration der Aktivitäten auf die Innenstadt. Der ökonomische Anspruch oder auch die ökonomischen Erfordernisse in den meisten Projekten sind gewachsen. Ergebnisse, die darauf hinweisen, sind z.B. die intensivere Mitwirkung von Unternehmen in Stadtmarketing-Projekten, die sehr ausgeprägte Sichtweise vom Bürger als Kunden und eine tendenziell (noch) geringer gewordene Rolle der Bürgermitwirkung im Vergleich zu 1995. Stadtmarketing hat sich zunehmend institutionalisiert; so gibt es in etwa einem Viertel aller Städte GmbHs als Träger. Zugleich ist Stadtmarketing von der Verwaltungsebene stärker auf die politische Ebene „gewandert“, dies wird z.B. deutlich an einer häufigeren Initiativfunktion der Stadtspitze (Oberbürgermeister) und einer umfangreicheren Einbindung des Rats, als dies 1995 noch viele Projekte beschrieben. Zudem ist die „gute Kooperation mit dem Rat“ ein Erfolg, der von den Kommunen mit am häufigsten genannt wird.

Immerhin jede fünfte Stadt verfolgt mittlerweile einen umfassenden Ansatz, auch wenn durch Stadtmarketing angeregte Anpassungen der Verwaltungsorganisation, die dazu gehören würden, inzwischen kaum noch Thema sind<sup>14</sup>. Die Erfolgsbilanz dieser umfassenden Projekte überzeugt – zumindest in der Selbstwahrnehmung der entsprechenden Kommunen – ebenso wie bereits 1995. Diese Vorgehensweise eignet sich allerdings vor allem für mittelgroße Städte, da dort im Vergleich zu den Großstädten das Akteursgefüge übersichtlicher ist und im Unterschied zu den kleinen Kommunen meist die notwendigen Handlungsressourcen vorhanden sind.

Die Frage danach, ob Stadtmarketing das „Dach“ aller kommunalen Aktivitäten (wurde von den Vertretern etwa der „Stadtkonzeption“ vertreten) oder eher eine Ergänzung bzw. Neuausrichtung der Aktivitäten zur Attraktivitätssteigerung der Stadt darstellt, hat sich inzwischen durch die Praxis weitgehend selbst beantwortet. Stadtmarketing hat eine wichtige Funktion, um kooperative Aktivitäten zu entwickeln und zu bündeln, kann aber immer nur andere Maßnahmenbereiche ergänzen bzw. einzelne Aufgaben selbst operativ verantworten. Somit bleibt die Herausforderung, Stadtmarketing-Maßnahmen mit anderen Aufgabenbereichen aus der Kernverwaltung, mit Aufgaben aus Beteiligungen und Kooperationsstrukturen (z.B. Stadtplanung, Wirtschaftsförderung, E-Government, Agenda-Prozesse) und mit den Aktivitäten des raumbezogenen Stadtmanagements (z.B. BID, Quar-

tiersmanagement) zu verzahnen, die Themen eines übergreifenden strategischen Managements in der Kommune sein müssen<sup>15</sup>.

Wird der konzeptionelle Rahmen des Stadtmarketing ausgeschöpft, und einige Städte tun dies, kann das Instrument ein wichtiger Impuls sein, um die Handlungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit von Städten zu verbessern.

---

<sup>14</sup> Grabow/Hollbach-Grömig 2005.

---

<sup>15</sup> Florian Birk, Stadtmarketing und New Public Management: Perspektiven einer strategischen Stadtsteuerung als Public Private Partnership, in: Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. (Hrsg.), Stadtmarketing. Stand und Perspektiven eines kooperativen Stadtmanagements, Aachen 2002, S. 21 ff.

## Literatur

*Birk, Florian*, Stadtmarketing und New Public Management: Perspektiven einer strategischen Stadtsteuerung als Public Private Partnership, in: Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V. (Hrsg.), Stadtmarketing. Stand und Perspektiven eines kooperativen Stadtmanagements, Aachen 2002, S. 21 ff.

*Birk, Florian, Bernd Reichhardt und Jörg Märkt*, Privates Geld für attraktive öffentliche Räume. City- und Zentrenmanagement und Business-Improvement Districts (BID) als Projekt- und Produktmanagement für gewachsene Lagen, in: Heidi Sinning (Hrsg.), Stadtmanagement. Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region), Dortmund 2005 (im Erscheinen).

*Grabow, Busso, und Beate Hollbach-Grömig*, Stadtmarketing und Citymanagement – Sichtweisen und Verbreitung, in: Heidi Sinning (Hrsg.), Stadtmanagement. Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region), Dortmund 2005 (im Erscheinen.)

*Grabow, Busso, und Beate Hollbach-Grömig*, Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, Berlin 1998 (Difu-Beiträge zur Stadtforschung, Bd. 25).

*Helbrecht, Ilse*, Stadtmarketing, Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik, Basel, Stuttgart und Berlin 1994.

*Kaiser, Claudia*, Stadtmarketing – eine Bestandsaufnahme in deutschen Städten, Berlin 1996 (Aktuelle Information des Deutschen Instituts für Urbanistik).



Das Projekt wurde gefördert von:



Kooperationspartner und Mitautor:



---

Herausgeber: Deutsches Institut für Urbanistik

Straße des 17. Juni 112 – 10623 Berlin  
Telefon: 0 30 / 3 90 01-0 – Telefax: 0 30 / 3 90 01-100  
E-Mail: [difu@difu.de](mailto:difu@difu.de) – Internet: <http://www.difu.de>

Redaktion: Dipl.-Pol. Patrick Diekelmann  
DTP: Barbara Geffe  
Grafiken: Christina Blödorn

Die „Aktuelle Information“ ist für den *Nach- und Abdruck* in der (Fach-)Presse ausdrücklich *freigegeben*, wenn das Deutsche Institut für Urbanistik als *Quelle* genannt wird.

*Nach Abdruck oder Rezension* bitten wir Sie freundlich um Übersendung eines *Belegexemplars* mit allen Angaben über den Erscheinungsort und -datum. Bitte senden Sie die Belegexemplare an die:  
Difu-Pressestelle Postfach 12 03 21 10593 Berlin, Telefon: 030/39001-208 Telefax: 030/39001-130 E-Mail: [presse-stelle@difu.de](mailto:presse-stelle@difu.de)  
Internet: <http://www.difu.de>