

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in Kull, S./ Immken, M. (2019):  
Place-Marketing: Ortsbetonung als konzeptionelle Erweiterung für das  
Stadtmarketing, Hilligweg, G./ Kirspel, M./ Kirstges, T./ Kull, S./ Schmoll, E.  
(Hrsg): Jahresband 2019 des Fachbereichs Wirtschaft – Gesammelte  
Erkenntnisse aus Lehre und Forschung, S. 175-202, ISBN 978-3-643-14380-8.

**Stephan Kull & Maria Immken**

## **Place-Marketing: Ortsbetonung als konzeptionelle Erweiterung für das Stadtmarketing**

### **1 Die Stadt als ein besonderer Ort**

Immer mehr Städte müssen ihre bisherigen Marketingaktivitäten überdenken und erweitern. Einerseits bringen ein fortschreitendes Ladensterben und der demographische Wandel oft ganze Stadtteile und Innenstädte zum Erliegen und andererseits zwingen Touristenmassen und Shopperströme überattraktive Städte zur aktiven Einbremsung der Besucherwünsche. Und auch ganze Regionen oder Bundesländer polarisieren sich zwischen attraktiv und abgehängt. Überhaupt lassen sich Städte immer weniger ohne die Einbettung in ihr Umland betrachten. Denn gerade Touristen, Shopper und Pendler wohnen oft nicht direkt in der Stadt, sondern bewegen sich zu bestimmten Anlässen von Ort zu Ort.

Der Ort<sup>1</sup> (Place) ist das verbindende Element zwischen kulturellen und natürlichen Landschaften sowie dem Konglomerat aus Städten, Dörfern, Sehenswürdigkeiten, Event-Locations und vielem anderen mehr. Allen diesen Meinungsfeldern ist gemeinsam, dass sie an ihren ureigenen Ort gebunden sind und mit ihm unweigerlich verbunden werden.

---

<sup>1</sup> Die Übersetzung von Place lässt auch die Orientierung an den Begriffen „Platz“ oder „Raum“ zu. Während erster zu eng im Sinne eines markierten Marktplatzes erscheint, ist der zweite zu weit und kann sich auf Regionen beziehen, für die zudem im Englischen der Begriff „Area“ treffender ist. Hier wird der neutrale, aber bestimmte Begriff des Ortes gewählt. Der Platz ist demnach eine spezielle Variante von Ort i. S. eines Marktplatzes. Raum wird eher als die Umgebung des Ortes gesehen, die für das hierarchische Wirkungsgefüge bedeutsam wird. Eine Auswertung internationaler Begriffe leisten Hannan/Rowley, 2008, die auf S. 67f. zu dem Schluss kommen, dass „Destination“ in der theoretischen Debatte weiter verbreitet ist als „Place“. Dieser Bezugspunkt hat jedoch einen engen touristischen Fokus zur Folge, der die vielen anderen Aspekte und Perspektiven eines Ortes nicht ausreichend berücksichtigt. Eine vertiefende Analyse des Ortsbegriffes findet sich bereits in Kull, 2017.

Die Stadt als Ort wird damit bedeutsam im Wechselspiel zu anderen Orten. Dies können andere Städte in ihrer Einkaufskonkurrenz und besseren Lebensqualität sein, aber im Falle von Touristen auch Sehenswürdigkeiten oder Landschaften. Je nachdem, wie einzigartig sich ein Ort positionieren kann, gestaltet sich seine Strahlkraft in die Region. Somit wird dem Stadtmarketing über die Ortseinbettung eine erweiternde Perspektive zuteil, die über die bisherigen theoretischen Ansätze zum Stadtmarketing hinausgeht und der Praxis für die neuen Problemlagen ein zeitgemäßes Suchraster für Marketingmaßnahmen anbietet. Dieser Artikel versteht sich als Fortsetzung der Ausführungen zum Place-Branding.<sup>2</sup> Im Anschluss an eine kritische Würdigung existierender Ansätze zum Stadtmarketing wird das Place-Branding kurz im Wechselspiel mit dem Place-Zooming und Place-Making zu einem gesamthaften Ansatz eines Place-Marketing ausgebaut. Nachfolgender Abschnitt stellt zunächst klassische Ansätze zum Stadtmarketing vor.

## **2 Klassische Stadtmarketingansätze**

Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Marketingansätze aus Theorie und Praxis wird an dieser Stelle zunächst ein Überblick über die unterschiedlichen Stoßrichtungen des Stadtmarketing gegeben, bevor ein Ansatz beschrieben wird, welcher „das Beste aus allen Welten“ vereinen soll.

### *2.1 Identitätsstiftender Markierungsansatz*

In der Diskussion um die strategische Positionierung von Städten wird in Literatur und Praxis häufig das Markensteuerrad von Esch als Entscheidungsgrundlage herangezogen.<sup>3</sup> Der Kern dieses Ansatzes liegt in der Ausgestaltung der Markenidentität begründet.<sup>4</sup> Das Modell beinhaltet die Markenkompetenz als unveränderbaren Mittelpunkt der weiteren vier Dimensionen Markennutzen, Markenpersönlichkeit, Markenattribute sowie Markenbild.<sup>5</sup> Die Markenkompetenz umfasst in diesem Kontext die

---

<sup>2</sup> Vgl. Kull, 2017.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Kull, 2017, S. 191; Radtke, 2013, S. 84ff ; Spomer/Wunderlich, 2012 sowie Wesselmann/Hohn, 2012, S. 117-130.

<sup>4</sup> Vgl. Kull, 2017, S. 191 mit Bezugnahme zu Radtke, 2013, S. 84ff.

<sup>5</sup> Vgl. Esch, 2018, S. 98.

zentralen Markeneigenschaften, die sowohl emotionale als auch sachliche Elemente aufweisen. Die vier rahmengebenden Dimensionen dienen dessen Konkretisierung und sind eher erweiter- und veränderbar als der Kern.<sup>6</sup>

Aufgrund der unterschiedlichen Charakteristika von Orten und kommerziellen Marken ergänzt Radtke das Modell von Esch<sup>7</sup>, in Anlehnung an Kavaratzis, 2004, um stadtspezifische Inhalte.<sup>8</sup> Die Notwendigkeit dessen ergibt sich u. a. durch die erhöhte Komplexität oder die längere Historie von Orten. Der strukturegebende Rahmen als primäre Markenidentität wird erweitert um die sekundäre (Management der Markenerscheinung und integrierte Kommunikation) und tertiäre (nicht kontrollierbare Erzählungen und Mythen der Netzwerkkommunikation) Markenidentität, die der speziellen Kommunikation von Orten Rechnung tragen.<sup>9</sup>

Im Markenkern werden die zentralen wesensprägenden Aspekte und Eigenschaften eines Ortes vereint und umfassen zum einen stadtkonstitutive Elemente, wie Lage oder den ökonomischen Sektor, und zum anderen Elemente aus der Stadtforschung, wie Eigenlogik/Habitus oder Urbanität.<sup>10</sup> Die oben angesprochenen Markendimensionen flankieren den Markenkern und beantworten die Leitfragen „Was habe ich?“ (Markenattribute), „Was biete ich an?“ (Markennutzen), „Wie bin ich?“ (Markenpersönlichkeit i. S. d. Atmosphäre) und „Wie trete ich auf?“ (Markenbild).<sup>11</sup>

Dieses Modell trägt der hohen Komplexität von Ortsspezifika Rechnung und bietet ein umfassendes Grundgerüst für die Entwicklung einer einzigartigen Markenidentität von Orten. Aufgrund der eher strategischen

---

<sup>6</sup> Vgl. Esch, 2018, S. 102f. sowie Radtke, 2013, S. 85.

<sup>7</sup> Radtke bezieht sich auf Esch, 2008, der Ansatz bleibt jedoch in neuer Auflage von 2018 weitestgehend identisch, weshalb hier das aktuelle Werk Verwendung findet.

<sup>8</sup> Vgl. Radtke, 2013, S. 191-196 unter Einbezug von Karavatzis, 2004.

<sup>9</sup> Vgl. Kull, 2017, S. 192 sowie Radke, 2013, S. 192.

<sup>10</sup> Vgl. Radtke, 2013, S. 194f. und dortige Literatur sowie Kull, 2017, S. 192.

<sup>11</sup> Vgl. Radtke, 2013, S. 192 sowie Kull, 2017, S. 192-193.

Ausrichtung fehlen jedoch Ansätze für die konkrete operative Umsetzung im Rahmen des Stadtmarketing.

### *2.2 Konsumgüternahe Ansatz*

Der konsumgüternahe Stadtmarketing-Ansatz orientiert sich an der klassischen Marketing-Konzeption über die Vision und das Leitbild hin zu einem operativen Marketing-Instrumentarium mit Distributions-, Preis-, Kommunikations- und Produktpolitik sowie der Stadtmarke als wesentlichem Bestandteil der Produktpolitik.<sup>12</sup> Das Stadtmarketing beinhaltet dabei als wesentliches Ziel die Koordination und Bündelung unterschiedlicher Treiber aus dem gesellschaftlichen, privatwirtschaftlichen und öffentlichen Bereich eines Ortes.<sup>13</sup>

Der Kern dieses Ansatzes besteht aus der Charakterisierung eines konkreten Umsetzungsweges für Verantwortliche aus der Praxis. Daraus resultieren u. a. Handlungsempfehlungen und Leitfäden für die Inhalte des Stadtmarketingprozesses, welcher von einer ausgehenden Ist-Analyse über die Konzeptionierung zur Realisation des Konzepts führt.<sup>14</sup>

Die besondere Stärke dieses Ansatzes liegt in der hohen Praxisnähe durch anschauliche, nachvollziehbare und ganzheitliche Schritt-für-Schritt-Umsetzungsmethoden. Allerdings weist das Konzept auch eine große Schwäche auf: Aufgrund der Übertragung des klassischen Marketingvorgehens aus dem Konsumgüterbereich auf Städte, wird deren besonderen Spezifika in Teilen zu wenig Rechnung getragen, die insbesondere in der Komplexität im Markenprozess (viele „Markenmacher“ sowie viele Zielgruppen (Bewohner, Besucher u. a. m.)) begründet liegen. Weiterhin finden konstitutiv-fixierende Stadtmerkmale wie Historie und Erzählungen und Lage als Begrenzung möglicher Gestaltungsoptionen eher wenig Berücksichtigung. Im Instrumentalbereich zeigen sich die Grenzen des Transfers eines klassischen Konsumgütermarketing insbesondere für die Parameter der Preispolitik und der Distributionspolitik, deren inhaltliche Füllung beim Transfer auf das Stadtmarketing themenbedingt sehr schmal ausfallen

---

<sup>12</sup> Vgl. Konken, 2000, Konken, 2004 sowie Mauer, 2003.

<sup>13</sup> Vgl. Mauer, 2003, S. 19-23 sowie Koch, 2006, S. 27.

<sup>14</sup> Vgl. Koch, 2006, S. 95-108 sowie Konken, 2004, S. 80.

---

muss.<sup>15</sup> Zuletzt birgt die Einbettung einer Stadt in eine räumliche Umgebung mit Beziehungen zu weiteren Orten erhebliches Positionierungspotenzial, das hier weitgehend unbeachtet bleibt.

### 2.3 *Institutionaler Plattformansatz*

Die Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e. V. definiert das Stadtmarketing als „[...] Ansatz der zielgerichteten Gestaltung und Vermarktung einer Stadt [...]“<sup>16</sup>, wobei der „Kunde“ im Mittelpunkt steht und im Sinne eines institutionalisierten Ansatzes verschiedenste Interessengruppen unter einem Dach vereint.<sup>17</sup> Dabei wird in Standort-, Tourismus-, City-, Event- und Verwaltungsmarketing unterschieden, die alle Teil des Stadtmarketing sind.<sup>18</sup> Wesentliche Ziele dieser Konzeption können u. a. die Stärkung der eigenen Position im jeweiligen Umfeld für unterschiedliche Zielgruppen, die Entwicklung einer aussagekräftigen Kommunikationspolitik oder die Ausweitung von Kooperationsbestrebungen sein. Diese Zielstellungen müssen allerdings von den jeweiligen Orten individuell und sinnvoll in das entsprechende Stadtmarketingkonzept implementiert werden.<sup>19</sup>

Das Stadtmarketing nimmt hierbei die Rolle einer strategischen Plattform ein.<sup>20</sup> Die unterschiedlichen Ressorts, die das Stadtmarketing in sich vereint, legen wiederum einen Fokus auf unterschiedliche Kriterien und Akteure. Weiterhin wird es einerseits als Steuerungsinstrument angesehen, welches verschiedene Arbeitsschritte (z. B. Situationsanalysen oder Leitbilddiskussionen) beinhaltet und andererseits als Projekt (von Leitung und Koordination, über ein integriertes Standortentwicklungskonzept bis zu einem anschließenden Projektcontrolling).<sup>21</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. zu den Grenzen der Preispolitik in Bezug auf Städte bereits Koch, 2006, S. 90.

<sup>16</sup> Block/Icks, 2010, S. 3.

<sup>17</sup> Vgl. ebd.

<sup>18</sup> Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, 2009, S. 7.

<sup>19</sup> Vgl. ebd.

<sup>20</sup> Vgl. ebd.; Block/Icks, 2010, S. 3-4.

<sup>21</sup> Vgl. Block/Icks, 2010, S. 3-5 sowie 7-9.

Die größten Schwächen dieses Ansatzes ergeben sich aus den unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Teildisziplinen und Träger des Stadtmarketing aus Politik, Öffentlichkeit und Unternehmen. Zielkonflikte werden verschleiert oder lähmen über organisierte Unverantwortlichkeit und „Hin- und Hergeschiebe“ die Lösungsfindung. Weiterhin erfolgt keine konkrete Ausgestaltung des Marketing Mixes (weder gesamthaft noch in den einzelnen Teildisziplinen). Dieser Ansatz geht somit kaum auf die Spezifika der einzelnen Marketingformen ein. Das Instrumentarium besteht in diesem Modell eher aus Kreativtechniken oder Moderationsformen. Ebenso scheint das Modell aufgrund des Projektcharakters eher träge und implementiert keinen stetigen Managementprozess.

#### *2.4 Dienstleistungsnaher Ansatz*

Der Marketingansatz für Städte und Regionen nach Balderjahn zeichnet sich insbesondere durch den Blick aus verschiedenen Perspektiven auf den Ort aus: als Leistungsbündel, als Dienstleister und als Marketingorganisation.<sup>22</sup> In diesem Rahmen wird auch die besondere Doppelrolle des Ortes als „Produzent“ und gleichzeitig als „Produkt“ deutlich.

Das verhaltenswissenschaftliche Markenkonstrukt ist in diesem Konzept von besonderer Bedeutung für unterschiedliche Zielgruppen.<sup>23</sup> Die Stadtmarke ergibt sich dabei aus dem Vorstellungsbild und den persönlichen Erfahrungen der Anspruchsgruppen sowie aus den Marketingmaßen des Ortes. Ziel ist die Schaffung eines für die Zielgruppen unverwechselbaren Profils, das aus mehreren Dimensionen besteht und sowohl auf die sachbetonte als auch die emotionale Wahrnehmung Bezug nimmt.<sup>24</sup>

Aufgrund des Dienstleistungscharakters, der sich aus den Spezifika der Leistungen eines Ortes ergibt, wird hier ein besonderes Augenmerk auf die Marke als Vermittler von Vertrauen und Sicherheit gelegt.<sup>25</sup> Intangible

---

<sup>22</sup> Vgl. Balderjahn, 2004, S. 2360.

<sup>23</sup> Vgl. ebd., S. 2363ff.

<sup>24</sup> Vgl. Rossi/Steiger, 1994; Balderjahn, 2004, S. 2359.

<sup>25</sup> Vgl. Balderjahn, 2004, S. 2366 unter Bezugnahme von Bruhn, 2001, S. 214 sowie Stauss, 2001, S. 554ff.

---

Leistungsbestandteile, wie Beratung oder Bildung, können nur schwer durch Nachfrager beurteilt werden, weshalb eine Marke bei der Bewertung von Leistungsqualitäten unterstützen kann.

Die konkrete Markenstrategie muss an diese Gegebenheit angepasst werden. Als besonders geeignet wird die Dachmarkenstrategie angesehen, die häufig bei Dienstleistungsmarken Anwendung findet.<sup>26</sup> Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung einer Dachmarke sind:<sup>27</sup>

- Dachmarke stützt sich auf Ortsidentität
- Übereinstimmung von Selbstbild der Bürger und Leitbild des Marketingkonzeptes
- Mögliche Positionierung
- Kommunikationserfordernisse werden berücksichtigt

Weitere Strategieoptionen, die in diesem Ansatz geprüft werden sollten, sind Tandemmarken sowie das Co-Branding – Einzel- und Mehrmarken werden nicht betrachtet, da sie für die Markierung von komplexen Ortsleistungen ungeeignet erscheinen.

Handlungsoptionen ergeben sich in diesem Rahmen aus Maßnahmen, die ein „[...] lebendiges, attraktives und unverwechselbares Vorstellungsbild [...] erzeugen“.<sup>28</sup> Dabei wird die Betonung auf die Abgrenzung gegenüber konkurrierenden Orten sowie den Einsatz geeigneter Markierungselemente gelegt.<sup>29</sup>

Das Stadtmarketing-Konzept nach Balderjahn betrachtet den Ort insbesondere aus der Dienstleistungsperspektive und scheint aufgrund der Integration der besonderen Ortsspezifika einen geeigneten Handlungsansatz für Orte darzustellen. Ein differenziertes Instrumentarium muss hieraus allerdings noch entwickelt werden.

---

<sup>26</sup> Vgl. Balderjahn, 2004, S.2370 unter Bezugnahme von Schleusener, 2002, S. 264ff; Bruhn, 2001, S. 220 sowie Stauss, 2001, S. 559.

<sup>27</sup> Vgl. Balderjahn, 2004, S. 2370 sowie Wesselmann/Hohn, 2012, S. 129.

<sup>28</sup> Balderjahn, 2004, S. 2372.

<sup>29</sup> Vgl. ebd., 2372f.

*2.5 Zwischenfazit: Ein integratives Stadtmarketing-Modell*

Im Folgenden wird ein Stadtmarketing-Konzept vorgestellt, welches u. a. die vorab charakterisierten Ansätze aus Wissenschaft und Praxis aufgreift und zu einem ganzheitlichen Modell ausformt, was die folgende Abbildung 1 darstellt.

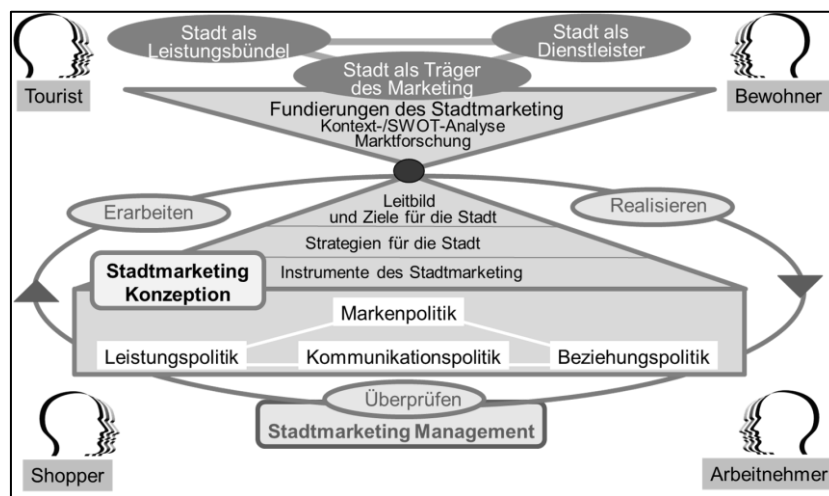


Abb. 1: Ein Ausgangsmodell für das Stadtmarketing (Quelle: Kull, 2018 mit Elementen von Balderjahn, 2004).

Als Grundlage für die konkrete Ausgestaltung des Stadtmarketing wird der Ort mit unterschiedlichen Rollenausprägungen (Anbieter von Dienstleistungen, Leistungsbündel und Träger des Marketing) für verschiedenartige Zielgruppen unterschiedlicher Ansprüche betrachtet.

Als Fundierung dienen, wie im klassischen Marketingansatz auch, Instrumente wie die Kontext- und/oder SWOT-Analyse und Daten aus der Marktforschung. Für die klassische Stadtmarketing-Konzeption wird zunächst ein Leitbild mit Zielen abgeleitet, welches idealerweise von allen relevanten Anspruchsgruppen mitgetragen und gelebt wird. Dies mündet in langfristiger Sicht in der Ausarbeitung passender Strategien, welche wiederum die Basis für ein operatives Marketing-Instrumentarium bilden.



---

Die Markenpolitik beinhaltet die Ausformung einer spezifischen Markenidentität, die zur Schaffung von Sicherheit und einer Differenzierung des Leistungsangebots bei den entsprechenden Zielgruppen beiträgt. Den Besonderheiten von Orten, z. B. die oftmalige Intangibilität der Leistungen oder die Vielfalt an Zielgruppen wird durch die Leistungspolitik Rechnung getragen, in der Leistungsbündel als Kombination aus Sach- und Dienstleistung erfasst werden. Im Rahmen der Kommunikationspolitik erscheint aufgrund der Vielfalt von Leistungsanbietern eines Ortes das Konzept der integrierten Kommunikation über alle Instanzen und Kanäle hinweg von besonderer Wichtigkeit, um einen konsistenten Eindruck an interne und externe Anspruchsgruppen zu vermitteln. Vor dem Hintergrund der Vielzahl unterschiedlich stark involvierter Personenkreise mit z. T. divergierenden Zielstellungen, muss die Beziehungspolitik einen Beitrag zu einem gemeinsamen Verständnis für den Ort leisten. Flankiert wird die Stadtmarketing-Konzeption durch einen Stadtmarketing-Management-Prozess, der mit der Realisation nicht abschließt, sondern die Sinnhaftigkeit des erarbeiteten Konzeptes stetig überprüft.

### **3 Die Stadt als ein Ort für Bewohner und Besucher**

Stadtmarketing wählt einen äußerst komplexen Betrachtungsgegenstand. Zunächst lässt sich eine Stadt als aus vielfältigen Perspektiven von Anbietern und Nachfragern sowie weiteren beteiligten Anspruchsgruppen betrachten.<sup>30</sup> Hier sollen vereinfachend zwei grundlegende Perspektiven getrennt werden: innenzentrierte Bewohner (z. B. Einwohner oder Arbeitgeber bzw. Arbeitnehmer) und außenzentrierte Besucher (z. B. Shopper oder Touristen). Für Bewohner ist die Stadt in erster Linie ein Ort der Leistungserfüllung zur Sicherung von permanenter Lebensqualität. Für Besucher hingegen steht die Erlebnisorientierung im Sinne eines möglichst attraktiven und abwechslungsreichen Ortserlebnisbildes im Vordergrund.

Aus Bewohnersicht kann für die Stadt eine Dienstleistungsnähe vermutet werden, da es sich um überwiegend intangible Informations-, Erholungs-, Beratungs- und Verwaltungsleistung handelt.<sup>31</sup> Dennoch bestehen

---

<sup>30</sup> Vgl. hierzu bereits ausführlich Kull, 2017.

<sup>31</sup> Vgl. Balderjahn 2004, besonders S. 2370.

deutliche Unterschiede genau dann, wenn nicht nur die Stadt, sondern auch der Standort oder andere Ortsbezüge überlappend betrachtet werden.<sup>32</sup> Typischerweise sind Leistungskomponenten alle im Eigentum oder zumindest im gesicherten Zugriff eines zentralen Anbieters. Beim Ort sind viele Teileigentümer und Initiatoren mit heterogenen Interessen sowohl an der Veränderung des Leistungsbündels als auch an der Ausgestaltung der Markierung zu beteiligen. Zudem gibt es mannigfaltige Zielgruppen und Multiplikatoren, deren Bedarfe allesamt gleichzeitig von einem Ort befriedigt werden müssen. Auch die überwiegenden Dienstleistungsanteile sind für Orte nicht eindeutig. Das Stadtbild, einzelne Immobilien und die sog. Stadtmöblierung (z. B. Denkmäler, Sitzbänke etc.) sind tangible Komponenten einer Stadt.<sup>33</sup> Ortsleistungen stellen daher aus Bewohnersicht ein besonders komplexes Leistungsbündel für das Marketing dar.

Aus Besucherperspektive erhöht sich diese Komplexität weiter. Zunächst tritt die langfristige Versorgungsoption einer Stadt in den Hintergrund zugunsten einer eher kurzfristigen Erlebnisorientierung für den Ort. Ein Ortsbesuch beginnt mit der Auswahl des Ortes und führt zwischen Anreise und Abreise zum Aufenthalt als dem eigentlichen Ortsbesuch im engeren Sinne. Die gesamte Reise setzt sich aus situativ auswählbaren Kontaktpunkten zusammen. Auch hier schafft also die Ortsbetonung Erweiterungen für die Stadt-Perspektive, da der Besuch eine räumliche Einbettung in geeignete Wege zur An- und Abreise, aber auch weitere attraktive Kontaktpunkte auf der Reise berücksichtigen kann. Zudem gilt es, während des Aufenthaltes möglichst viele der relevanten Kontaktpunkte in der Stadt erlebnisgerecht vorab zu inszenieren. Die während der gesamten Reise gesammelten Erfahrungen an den jeweiligen Kontaktpunkten werden als Momente der Wahrheit mit den Erwartungen

---

<sup>32</sup> Dies zeigt sich z. B. auch darin, dass Balderjahn, 2000, S. 57 dem Ort als Standort auch eine grundsätzliche Nähe zum Industriegütermarketing zuschreibt, da ein Standort als Beschaffung zur Weiterverwendung eingestuft werden kann. Orte lassen sich also je nach Blickwinkel aus einer anderen Marketingperspektive bearbeiten. Der Ort selbst weist jedoch auch einen eigenen Charakter auf, den auch Kavaratzis, 2009, S. 29 betont; ähnlich Ashworth/Kavaratzis, 2009, S. 524.

<sup>33</sup> Vgl. zu der Komplexität von Ortsleistungen bereits Kull, 2017.

---

abgeglichen und bilden dann die Basis für eine Gesamtbeurteilung des Ortsimages. Auch der Ortsbesuch stellt also einen äußerst komplexen und vielschichtigen Prozess dar.

Somit können Städte als „[...] strategische Orte der Gesellschaft [...]“<sup>34</sup> in einem hierarchischen Raumgefüge aufgefasst werden, an denen sich komplexe Erfahrungen mit Kultur, Arbeits-, Wohn- und -Lebensqualität konkretisieren. Städte bilden wahrnehmbare und gedeutete Formen, die „[...] je nach Perspektive und Kontext als eigene Formation oder als heterogene, widersprüchliche Anordnungen erlebt und gelebt werden“<sup>35</sup>.

Sowohl für Besucher als auch für Bewohner zeigt die Ortsbetonung der Stadt also eine erweiternde Perspektive der Komplexitäts-Erfassung auf. Diese wird umso interessanter, wenn es gelingt, Orte als Fixpunkte in ihrer räumlichen Umgebung auf unterschiedlichen Detaillierungsgraden einer Stadt skalierbar zu machen und mit einem gleichen logischen Suchraster ein Marketing für die Region, für eine Stadt, dessen Zentrum oder auch nur einen Straßenzug aufspüren zu können. Hierzu sollen im nächsten Kapitel die Grundlagen eines Place-Zooming gelegt werden.

#### **4 Place-Zooming als erste ortsbetonte Erweiterung**

Die Stadt wurde gekennzeichnet als ein besonders komplexes und heterogenes Leistungsbündel mit einer Vielzahl von beteiligten Grund- und Immobilienbesitzern, Gestaltern, Multiplikatoren und Anspruchsgruppen. Eine weitere Komplexitätssteigerung erfährt die Stadt durch das Wechselspiel mit weiteren Orten, die allesamt in den umgebenden Raum eingebettet sind. Um die Komplexität adäquat abbilden zu können und in einen handhabbaren Handlungsrahmen zu überführen, bedarf es einer Grundstruktur, die eine Analyse von Orten auf unterschiedlichen Aggregationsstufen möglichst frei skalierbar macht. Denn dann kann beim Ortswechsel hin zu einem umfassenderen Betrachtungslevel mit dem gleichen Marketing-Suchraster -quasi wie einem Zoom-Objektiv der Kamera- gearbeitet werden. Je nach

---

<sup>34</sup> Löw et al., 2008, S. 12.

<sup>35</sup> Ebd.

Betrachtungsfokus wird von der Stadt weiter weg auf die Region oder näher heran auf einen Stadtteil gezoomt.

Als theoretischer Unterbau des frei skalierbaren Place-Zooming zur Komplexitätserfassung bieten sich mit der Systemtheorie und der Netzwerktheorie zwei allgemeine Beschreibungsansätze zur selektiven Verknüpfung von Elementen im Sinne der Wechselbeziehungen zwischen einzelnen Orten im Umgebungsraum an.<sup>36</sup> Beide Theorien sollen auf ihren Erklärungsgehalt für eine ortsbetonte Erweiterung des Stadtmarketing hin kurz untersucht werden.

Ein Netzwerk besteht aus einem Konglomerat von Knoten als Teilnehmern (Menschen und Dinge<sup>37</sup>) im Netzwerk und den Kanten als deren Verbindungslinien. Kanten symbolisieren über die reine Verbindung zunächst die wechselseitigen Kommunikationskanäle und darüber hinaus über ihren Durchmesser auch die Beziehungsintensität zwischen den Knoten. In der Vielzahl der Knoten ragen einige als besonders einflussreich hervor. Hier konzentriert sich die Aufmerksamkeit in Netzwerken, die sich näher kennzeichnen lässt über die drei Schlüsselbegriffe Reichweite (als quantitative Vernetzung), Relevanz (als qualitative Autorität und Authentizität) und Resonanz (als antwortgebendes verstärkendes Netzwerkecho).<sup>38</sup> Unter der Ortsperspektive steigern alle drei Dimensionen die Aufmerksamkeit im Netzwerk für eine Stadt als Ort. Reichweite zeugt von gelungener Markierung mit integrierter Kommunikation über eine Vielzahl gut gepflegter Kanäle und Beziehungen. Relevanz kennzeichnet eine authentische und eindeutige Positionierung und Resonanz dokumentiert die verstärkenden Botschaften als analoge Mund-zu-Mund-

---

<sup>36</sup> Vgl. hierzu Holzer, 2008, S. 155f. sowie Fuhse, 2011.

<sup>37</sup> Die klassische Netzwerktheorie, wie z. B. im umfassenden Sammelwerk von Stegbauer (Hrsg.), 2008, stellt in erster Linie auf kommunikative Prozesse und Handlungsbeschreibungen zwischen menschlichen Teilnehmern ab, die neuere Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT) von z. B. Latour, 2010 liefert jedoch einen metaphorischen Ansatz, in dem auch Dinge als Aktanten kommunizieren können, sei es untereinander oder mit Menschen. Somit werden auch Häuser oder Plätze zum Teilnehmer der Netzwerkkommunikation in einer Stadt.

<sup>38</sup> Vgl. hierzu Kull, 2019, S. 236.

---

Kommunikation oder digital-virale Kommunikation im Bewohner- und Besucherumfeld.

Netzwerke weisen zudem verschiedene Effekte auf, die weiteren Erklärungsgehalt für das Stadtmarketing bergen. So verzögert sich beispielsweise in einem Netz die Anfangsresonanz, da erst einmal Schwellenwerte erreicht werden müssen. Sind diese überschritten, stellt sich eine Nutzensteigerung durch Nutzersteigerung ein. Je mehr positiv über eine Stadt berichtet wird, umso magnetischer wird sie für Bewohner und Besucher. Zudem kann ein Netz das Phänomen der Weisheit der Vielen nutzen.<sup>39</sup> Viele Netzwerkteilnehmer tragen ihr Wissen über eine Stadt in einem diskursiven Austauschprozess zu einem Gesamtbild zusammen, das dann ausgewogener und umfassender ist als alle Einzelbilder.

Während die Netzwerktheorie also eher die Aufmerksamkeit für Orte über den Umgebungsraum als strukturelle Kopplung für den offenen Austausch von Informationen erfasst, bietet die Systemtheorie<sup>40</sup> zunächst eine universale (sprach-)logische Struktur für den Einsatz auf verschiedenen Aggregationsebenen: ein System (also ein Ort) besteht aus Elementen, die sich innerhalb zu Subsystemen (also Teilorten) finden können und außerhalb in ein Umsystem (also den Raum) eingebettet sind. Ein systemischer Grundsatz lautet, dass ein System als ein Ganzes immer mehr ist, als die Summe seiner Teile. Dies bedingt die funktionalen Wirkzusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen: hier werden also entlang der Kanten eines Netzwerkes die Beziehungen auch in ihrer positiven wie negativen Wirkung aufeinander und in nichtlinearen Relationen erfassbar.<sup>41</sup> Und auch systemische Kippwerte oder

---

<sup>39</sup> Vgl. hierzu Surowiecki, 2007.

<sup>40</sup> Dabei wird weniger auf die Ausdifferenzierung verschiedener soziologischer Systemtheorien (insbes. Luhmann, 1984) eingegangen. Vielmehr geht es hier um einen interdisziplinären Zugang, wie ihn frühzeitig Vester, 1987 beschrieben hat und wie ihn auch die St. Galler Managementsschule um Ulrich/Probst, 1988 postulierten, an denen sich die nachfolgenden Ausführungen orientieren.

<sup>41</sup> Vgl. hierzu grundlegend Vester, 1987 sowie Vester, 1999.

Wechselwirkungen, sei es auf- oder abschaukelnd oder bestenfalls stabilisierend, können dargestellt werden.

Eine weitere interessante Komponente aus dem systemtheoretischen Zusammenhang hat Vester mit der Mustererkennung umschrieben.<sup>42</sup> Ein System muss demnach nicht in allen Einzelheiten detailliert und mikroskopisch bis in die kleinsten Teile beschrieben werden. Oft genügt schon ein groberes Aggregationsmuster, um den Gesamtzusammenhang eines Systems ausdeuten zu können. Hierauf basiert der Gedanke des Makroskops im Sinne einer Komplexitätsbegrenzung auf die gerade zur Erkennung ausreichenden Zoomebene. Eine tiefere Detaillierung kostet unnötig Kraft, Zeit und Geld und erhöht die Komplexität der Analyse in einem unnötigen Maße.

Sowohl die zuletzt beschriebene Systemtheorie als auch die Netzwerktheorie lassen einen Wechsel der betrachteten Aggregationsstufen zu und taugen zur Beschreibung der Wechselbeziehungen zwischen Orten und ihrer räumlichen Umgebung. Damit eignen sie sich gut zur inhaltlichen Ausformung des Place-Zooming im Sinne einer vernetzt-überlappenden Ortsperspektive. Die Netzwerktheorie kann die Besonderheit von Orten als Netzwerkknoten über Reichweite, Relevanz und Resonanz erklären. Sie stellt die Anlaufpunkte für die Zoom-Fixierung heraus. Die Netzwerkkanten zwischen Ort und Umgebung zeigen in erster Linie die kommunikative Stärke der an sich linear gesetzten Wechselwirkung. Die Systemtheorie hingegen liefert eine logische Struktur (System aus Elementen eingebettet in ein Umsystem), die sich auf unterschiedliche Aggregationsstufen übertragen lässt. Darüber hinaus erklärt sie dynamische Wirkintensitäten zwischen den einzelnen Raumelementen und dem Ort über nichtlineare Zusammenhänge (nichtlineare Beziehungen, positive/negative Rückkopplung, Grenz- und Schwellenwerte). Zudem setzt sie mit dem Makroskop als systemische Mustererkennung einen wichtigen Hinweis zum notwendigen Schärfegrad eines Place-Zooming.

Diese systemischen Muster sind jedoch nicht als systematische Scharfstellung vom Globalen zum Lokalen im Sinne der ebenenspezifischen Herunterbrechung gleich ausgeformter Inhalte zu

---

<sup>42</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Vester, 1999, S. 149ff.

---

verstehen. Hier geht es eher um die Aufdeckung ähnlicher Strukturen eines Suchfeldes für Handlungsansätze. Auch sind lokale Orte zwar Teil des globalen Raumes, lösen sich aber nicht im Muster der globalen Räume auf.<sup>43</sup> Sie folgen vielmehr einer wechselseitigen Beeinflussung. Orte sind weder „[...] einfach ‚Opfer‘ und nicht einmal nur die Produkte des Globalen. [...] Sie sind auch die Momente, durch die das Globale konstituiert wird“.<sup>44</sup> Berking meint hierzu: „Wir können uns eine Welt ohne Orte nicht vorstellen.“<sup>45</sup>

Place-Zooming ist also die erste ortsbezogene Erweiterung, die dem Stadtmarketing zuteilwerden kann. Hier wird die Denkhaltung der Einbettung einer Stadt in Beziehung zu anderen Orten in einem Umgebungsraum immer mitgedacht. Weiterhin dient das Zoom der Überprüfung von Aufmerksamkeitsgraden für eine Stadt und es sichert die mögliche Präzisierung der Fokussierung auf Subsysteme wie Stadtteile oder Straßenzüge, die möglichst mit dem gleichen Suchraster überprüfbar bleiben. Diese Grundhaltung des Mitdenkens unterschiedlicher Ebenenbezüge wird sich auch durch die beiden weiteren ortsbetonten Erweiterungen des Stadtmarketing ziehen. Den Anfang hierzu macht im folgenden Kapitel das Place-Branding.

### **5 Place-Branding als zweite ortsbetonte Erweiterung**

Jede Stadt besitzt ein Wappen und eine Flagge. Und fast jede Stadt hat auch bereits eine Marke vorzuweisen. Da jedoch die Umgebung mit vielen weiteren Marken und Symbolen durchsetzt ist, fallen schlecht umgesetzte und ungenügend eingepasste Markenkonzepete schnell durch das Wahrnehmungsraster der Nachfrager. Regionen, Dörfer, Landschaften, Sehenswürdigkeiten oder Produkte, alles will heute Marke sein, und alles ringt um Aufmerksamkeit. Ein einfaches Stadtwappen oder Markenemblem reicht da schon lange nicht mehr aus. Bezogen auf Orte existiert hier der Ansatz des umfassenden Place-Branding.<sup>46</sup> Dieser umfasst „[...] die gezielte Beeinflussung des von den relevanten

---

<sup>43</sup> Derartiges postuliert Castells, 2001, S. 84.

<sup>44</sup> Massay, 2006, S. 29.

<sup>45</sup> Berking, 1998, S. 390.

<sup>46</sup> Vgl. zu diesem Abschnitt bereits grundlegend Kull, 2017.

Zielgruppen wahrgenommenen Images von Orten durch eine koordinierte Gestaltung der identitätsprägenden ökonomischen, infrastrukturellen, kulturellen, sozialen und sonstigen Elemente eines Ortes unter Anwendung der Marken- und Marketingstrategien und -techniken mit dem Ziel der Schaffung dauerhafter Wettbewerbsvorteile [..]<sup>47</sup>.

Place-Branding folgt der bereits vorgestellten Zoom-Orientierung über verschiedene Betrachtungslevel in einem räumlichen Hierarchiegefüge von einer Makro-Ebene (länderübergreifend) über Städte und Dörfer bis zur Mikro-Ebene (Citygemeinschaft/Gebäude). Hierbei lassen sich Ausdifferenzierungen zwischen natürlich und kulturell geprägten Orten unterschiedlicher Größe unterscheiden.

Als maßgebliche Markenimpulsgeber fungieren Verwaltung, Tourismus, Wirtschaftsförderer, der Handel und weitere ortsindividuelle Interessengruppen (z. B. Einwohnerinitiativen, Vereine). Sie werden unterstützt von Multiplikatorengruppen (wie z. B. Hoteliers, Bänkern etc.). In diesem komplexen Beziehungsgeflecht werden die ortsbezogenen Markeninhalte für ein ebenfalls heterogenes Zielgruppennetzwerk ausgearbeitet. Markennutzer können hierbei zum einen gleichzeitig Markengeber sein (Einwohner) und zum anderen Eigentümer von Ortsgestaltungselementen (Immobilienbesitzer).

Place Branding ist im Kern identitätsbasierte Markenführung<sup>48</sup> im Sinne der Sicherung von klaren Erscheinungsformen und einer umfassenden Bedeutungsaushandlung aller beteiligten Interessengruppen. Die Identitätsbasierte Markenführung erfolgt als ein wechselseitiger Aushandlungsprozess von möglichst lückenfrei umgesetzt und wahrgenommenen, abgeprüften und widergespiegelten Bedeutungen zwischen den Orten, den Markengebern, ihren Multiplikatoren und den Markennehmern. Marken können als in ihrer Bedeutung am Markt ausgehandelte Zeichen interpretiert werden.<sup>49</sup> So spannt das Place-

---

<sup>47</sup> Radtke, 2013, S. 113.

<sup>48</sup> Vgl. grundlegend Burmann/Meffert, 2005a/b; Burmann et al., 2015.

<sup>49</sup> Hintergrund dieser Betrachtung ist die Semiotik als die Lehre von den Zeichen, die im semiotischen Dreieck (Sprach-)Symbol, Objekt und Bedeutung (als mentales Bild) unterscheidet und dann einen Prozess der Bedeutungsaushandlung bis zur geteilten Bedeutung für



---

Branding zwischen Aussagen- und Akzeptanzkonzepten ein komplexes Beziehungsnetzwerk auf, das einer fundierten Interessenmoderation bedarf.

Die inhaltliche Ausgestaltung vollzieht sich über ein multisensuales Erscheinungskonzept mit Schwerpunkt auf der visuell-akustischen Umsetzung über Basiselemente wie Slogan, Name, Logo, Symbol oder Schlüsselbild.<sup>50</sup> Hierbei gilt es, im Vorgriff auf die eigentliche Aufgabe der Markenarchitektur<sup>51</sup> bereits frühzeitig die Einbettung des Ortes in den Umgebungsraum zu beachten. Das Bedeutungskonzept ergänzt die bereits beschriebenen Dimensionen des klassischen Markensterrades von Esch<sup>52</sup> im Markenkern um Variablen wie Eigenlogik, Habitus und Geschmackslandschaften von Orten<sup>53</sup> und bei den Kategorien Markenattribut und Markennutzen sowie der Markenpersönlichkeit und dem Markenbild durch ortsspezifische Gestaltungsdimensionen wie Ortsbild und Ortsmöblierung.<sup>54</sup>

Um das Konzept des Place-Branding möglichst synergetisch einsetzbar zu machen, kommt der Ausgestaltung der Markenarchitektur in einem räumlichen Wirkgefüge aus horizontaler, vertikaler und basaler Passung eine entscheidende Bedeutung zu.<sup>55</sup> Place-Branding bietet insgesamt ein umfassendes akademisches Rüstzeug, um die komplexen Prozesse von Monitoring und Moderation des Wandels in der Praxis im hierarchischen Wirkungsgefüge von Marken aus unterschiedlichen Impulsperspektiven nicht nur in den Erscheinungskonzepten, sondern auch in den im

---

Kommunikationsprozesse und Zeichen (also auch Marken) zugrunde legt, vgl. hierzu z. B. Eco, 1994.

<sup>50</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Medway, 2015.

<sup>51</sup> Vgl. zur Markenarchitektur von Orten Kull 2017 mit Rückbezügen zu Aaker/Joachimsthaler, 2000 sowie Burmann et al., 2015, S. 129ff.

<sup>52</sup> Vgl. Esch, 2008, S. 101-103, sowie die intensive Diskussion von Radtke 2013, S. 84ff., der auch die Modelle von Burmann und Aaker diskutiert, die er aber beide aufgrund von schlechteren Transfermöglichkeiten auf Orte nicht weiter verfolgt.

<sup>53</sup> Vgl. zu Eigenlogik und Habitus von Orten das Sammelwerk von Berking/Löw, 2008.

<sup>54</sup> Vgl. hierzu Kull, 2017.

<sup>55</sup> Vgl. ebd.

Hintergrund gewachsenen Bedeutungskonzepten möglichst synergetisch zu durchdenken und im allgegenseitigen Interessenausgleich geschickt und wirkungsvoll zu positionieren.

Über die Markenarchitektur für Orte berücksichtigt das Place-Branding explizit den Gedanken des Place-Zooming. Dieser gilt auch als strukturierende Ausgangsbasis für die nachfolgende Betrachtung der Gestaltung von Orten innerhalb des Place-Making.

### **6 Place-Making als dritte ortsbetonte Erweiterung**

Orte sind gewachsen und werden doch auch bewusst geformt. Und Orte ändern allein durch ihre Nutzung ihr Erscheinungsbild. In Zeiten von Mobilisierung und Globalisierung sind Menschen immer häufiger auf der Durchreise durch Orte ohne Erinnerungswert (z. B. Flughäfen, Bahnhöfe, City als Umsteigeplatz). Auge prägt für derartige identitätsentleerte Funktionsorte den Begriff der „Nichtorte“.<sup>56</sup> Gerade in Zeiten von leeren Innenstädten und entvölkerten Regionen besteht für Orte die schleichende Gefahr, zum sinnentleerten Nichtort degradiert zu werden. Im englischsprachigen Raum existiert die Unterscheidung von Space als dem geographischen Ort und Place als dem soziokulturellen Ort mit Identitätsbezügen.

Hier zeigt sich erneut, welche Vorzüge der Place-Begriff birgt: Er beinhaltet die Schaffung sozialkultureller Identitätsmomente von Orten. Hierbei gelangen nach dem ersten Ort (Wohnung) und dem zweiten Ort (Arbeitsstätte) immer mehr die sogenannten „dritten Orte“ in den Fokus der Betrachtung.<sup>57</sup> Ursprünglich waren hiermit identitätsstiftende Zwischenorte wie das Kaffeehaus oder die Eckkneipe gemeint. Mittlerweile wird gerade im Erlebnismarketing immer mehr von der Gestaltung eines Ladengeschäftes oder dem Aufbau eines Brandlands hin zum dritten Ort geschrieben. Hier wird nun der dritte Ort auf die identitätsstiftende Formung einer ganzen Stadt ausgedehnt, was im Zuge des Place-Branding als identitätsbasierte Markenführung nur ein konsequentes Weiterdenken ist.

---

<sup>56</sup> Vgl. hierzu Auge, 1994.

<sup>57</sup> Vgl. Mikunda, 2002, S. 12ff.

---

Eine Stadt als Ort bedarf einerseits der bewussten Gestaltung. Dieser Aufgabe widmet sich der Ansatz des Place-Making.<sup>58</sup> Andererseits jedoch existieren gewachsene Historien und Bauwerke, auf deren Unabänderlichkeit Rücksicht genommen werden muss. Die Ortsgestaltung beginnt demnach mit der Verknüpfung von Markenkern und Ortskern, die beide auf ihre Art nach dem ureigenen Wesen des Ortes fragen. Die Marke dient als verdichtetes Symbol für ein zielgruppengerechtes Leistungsversprechen und Bezugsanker aller Marketingaktivitäten. Marken klären in ihrem Markenkern die Frage „Wer bin ich?“, die sich für Orte über Historie, Kultur, Habitus, Eigenlogik, Lage, Einwohnerzahl sowie Berühmtheiten manifestiert. Ähnliche Faktoren lassen sich auch im Begriff des Ortskerns wiederfinden, der in seiner physischen (geographische Lage, Belebungszenrum), soziokulturellen (kultureller Habitus) und psychologischen Ausrichtung (Eigenlogik) den Ausgangspunkt für die Ausformung von Ortsgrundriss, Ortsausgestaltung und Ortseinbettung darstellt. So wird über den Begriff des Ortskerns einerseits über die Schnittmenge zum Markenkern die Verlinkung zum Marketingkonzept beibehalten und andererseits ein Suchfeld zu einer weiterreichenden Ortsorientierung von Marketingaktivitäten ermöglicht.

Der Ortsgrundriss bezieht neben dem Ortskern auch das Ortserlebnisbild und die Ortsflächen mit ein. Die Ortsflächen markieren im Ortsgrundriss grobe Sondierungen wie Fußgängerzone bzw. City, Grün- und Erholungsfläche, aber auch Begegnungsflächen wie Märkte oder Plätze. Ein Ortserlebnisbild orientiert sich an der graduellen Ausprägung von fünf Sehnsüchten. Es muss möglich sein, den Ort zu bewundern (über ein Wahrzeichen), zu begehren (über eine Kernattraktion) und zu begreifen (über einen aneignungswürdigen „roten Faden“).<sup>59</sup> Zudem müssen Menschen dem ortseigenen Flair und auch anderen Menschen begegnen wollen. Und schließlich wollen sie in Zeiten der sozialen Netzwerke über einen Ort auch berichten können (z. B. durch einen schnellen Post auf Facebook oder eine Story auf Instagram). Die fünf Motive „bewundern“,

---

<sup>58</sup> Vgl. hierzu grundlegende Reader von Palermo/Ponzini, 2015, Richards/Duif, 2019 und Courage/Mc Keown 2019.

<sup>59</sup> Vgl. Mikunda, 2002, S. 50ff. Er erläutert diese drei Faktoren als charakteristisch für Brandlands, gleichwohl sind sie letztlich für alle thematischen Erlebensorte anwendbar.

„begehren“, „begreifen“, „begegnen“ und „berichten“ ergänzen sich wechselseitig synergetisch und erzeugen so die Aufmerksamkeit und „Anziehungskraft“ eines Ortes.

Die Ortsraumformung beinhaltet die drei Teilfelder Ortsmöblierung, Ortsimmobilien und Ortsmobilität. Ortsmöblierung bezeichnet Gegenstände im öffentlichen Raum (z. B. auf der Straße, in Fußgängerzonen, auf Plätzen oder in Parkanlagen), die - vergleichbar dem klassischen Mobiliar - diesen Raum möblieren. Hierzu gehören unter anderem Bänke, Brunnen, Denkmäler und Straßenkunst, aber auch Begrünungsbeete und Straßenbäume. Die Immobilien des Ortes zeigen die Bausubstanz, aber auch die Eigenarten von Quartieren und Stadtteilen. Unter der Ortsmobilität können die allgemeine Infrastruktur, der öffentliche Personennahverkehr und spezielle Rad- und Beförderungskonzepte am Ort gebündelt werden.

Die Ortseinbettung umfasst die Suche nach potenziellen Verbindungslinien für einen Ort, der grundlegende Bezüge im hierarchischen Raumgefüge aufweist. Hierunter fallen beispielsweise Geschichten und Gerüchte über den Ort, Digitalisierungsoptionen für und von Ortsgeschehen in dessen digitales Umfeld sowie reale Vernetzungsansätze des Ortes in sein reales regionales Umfeld hinein.

Somit lässt sich zusammenfassend für das Place-Making als Grundstruktur ein Suchfeld über drei „Zoomschärfen“ (Ortsgrundriss, Ortsraumformung und Ortseinbettung) herleiten, die Abbildung 2 im Überblick darstellt. Das Suchfeld dient als Ausgangspunkt für das Aufspüren weiterer Potenziale im Place-Making.

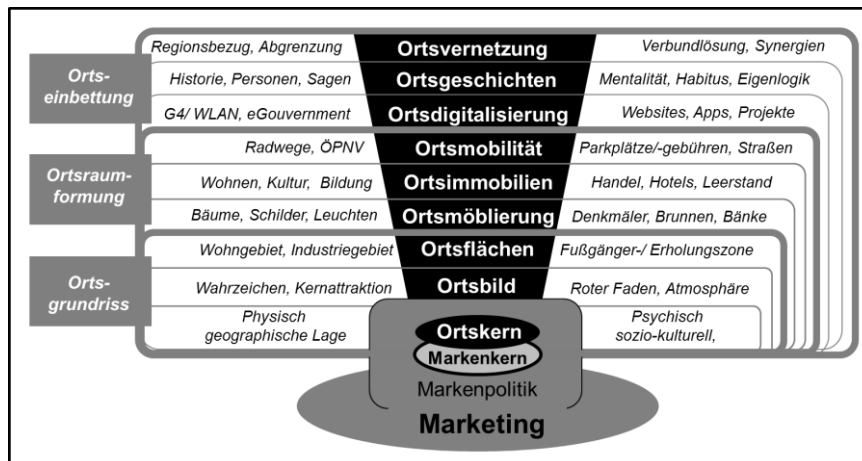


Abb. 2: Suchfeld für das Place-Making (Quelle: Kull, 2018).

Das Place-Making in seiner soziokulturellen Grundausrichtung hat zum Ziel, bessere Orte für Menschen zu schaffen („Making better places“<sup>60</sup>) und stellt auf Teilhabe, Ko-Produktion und Kooperation vieler Anspruchsgruppen bei Gestaltung von Ortsleistungen und Ortskulturen ab.<sup>61</sup> Die Community eines Ortes (Bewohner wie Besucher) soll in demokratische Aushandlungsprozesse zum Ortswandel einbezogen werden. Die Umgestaltung zielt hierbei auf maximale Beteiligung in Form von gemeinsamem Umbau (Ko-Produktion) oder zumindest gemeinsam getragenem Wandel (Kooperation). Auch selbstorganisatorische Wurzeln wie Urban Gardening oder kreative Straßenkunst können integriert werden.<sup>62</sup> Insgesamt bedarf der Prozess jedoch einer permanenten Moderation und eines Monitorings der Geschehnisse. Immer wieder müssen versackende Prozesse reanimiert werden und Interessensausgleiche gesucht werden. Place-Making ist so ein grundsätzlich langwieriger und konflikträchtiger Vorgang, der bestenfalls immer wieder mit neuen Ideen fortgeführt wird, aber eben auch einen institutionalisierten Gremienrahmen benötigt. Ziel ist die Vorinszenierung

<sup>60</sup> Vgl. Palermo/Ponzini, 2015, S. 1 mit Rückbezug zu Healey, 2010.

<sup>61</sup> Vgl. hierzu Stubbs/Warnaby, 2015 mit Anspruchsgruppenbezug und Ashworth/Kavaratzkis, 2015 mit Kulturbezug.

<sup>62</sup> Vgl. hierzu die Beispiele im Reader von Courage/Mc Keown, 2019.

von Erlebnischarakter für die Besucher und die Sicherung einer angemessenen Lebensqualität für die Bewohner.

### **7 Ein integriertes Gesamtkonzept des Place-Marketing**

Alle Ausführungen zur ortsbetonten Erweiterung können nun zu einem ergänzenden Gesamtkonzept für das Stadtmarketing zusammengeführt werden. Als Grundbegriff der Ortsbetonung wurde bereits der „Place“-Begriff als soziokultureller Ort zur Identitätsstiftung eingeführt, der nun auch die einzelnen Komponenten der Ortsbetonung zu einem gesamthaften Place-Marketing vereinen soll. Hiermit kann für das Stadtmarketing einerseits die Ortsvergessenheit des Marketing aufgehoben werden und andererseits der Stadt ein konkretes ortsbezogenes Suchfeld zum Aufspüren von Gestaltungsoptionen bereitgestellt werden.

Es wurden mit dem Place-Zooming, dem Place-Branding und dem Place-Making drei ortsbetonte Erweiterungen vorgestellt, die das Stadtmarketing für einen besonderen Ort im hierarchischen Raumgefüge umlagern.

Place-Branding dient dabei der eingebetteten, aber unikaten Profilierung einer Stadt zur Findung, während Place-Zooming über wechselnde Fokussierung mögliche Synergien und Vernetzungen im Raumgefüge sichert. Und Place-Making schließlich schafft über das neu etablierte Suchfeld einen moderierten Interessenausgleich zur Optimierung der Nutzbarkeit eines Ortes. Abbildung 3 gibt den Überblick.

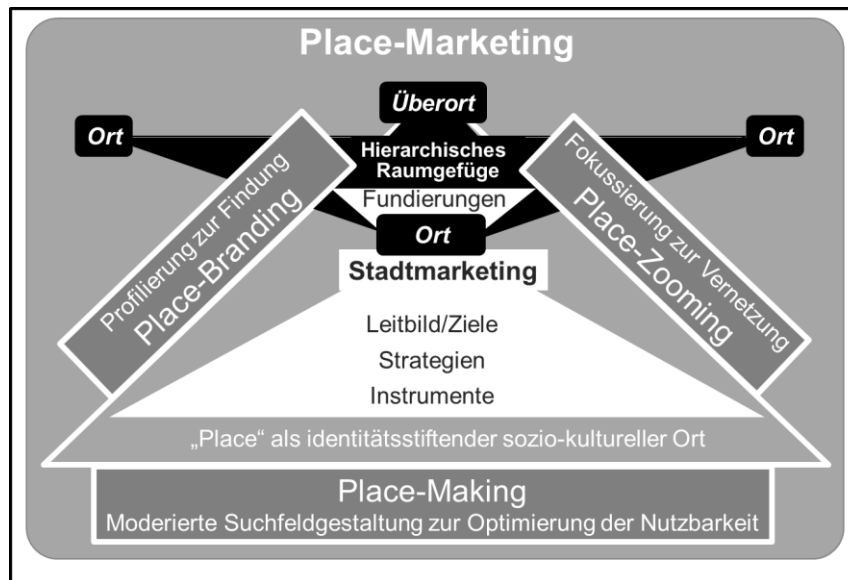


Abb. 3: Place-Marketing als Erweiterung für das Stadtmarketing (Quelle: Kull, 2018).

Das hier vorgestellte Konzept des Place-Marketing unterscheidet sich von anderen gleichnamigen Ansätzen durch seine interdisziplinäre Kopplung verschiedener Denkrichtungen der Ortsbetonung und deren Nutzarmachung für das Stadtmarketing. Darüber hinaus stellt es jedoch einen Begriffs- und Handlungsrahmen zur Verfügung, der über das klassische Stadtmarketing hinausgeht. Somit bietet der Ansatz mehr, als es z. B. Eshuis et al. definieren: “ [...] Place marketing as the ‘coordinated use of marketing tools supported by a shared customer-oriented philosophy, for creating, communicating, delivering and exchanging urban offerings that have value for the city’s customers and the city’s community at large.’”<sup>63</sup>

Hier wird der Marketing-Begriff unrelativiert übertragen auf die Stadt, und quasi synonym gesetzt zum Stadtmarketing, was ihm die hier aufgezeigten Chancen der Erweiterung grundsätzlich entzieht.

<sup>63</sup> Eshuis et al., 2014, S. 153-154.

Andererseits greift die in der Literatur zu konstatierende Fokussierung auf den Place-Branding-Ansatz<sup>64</sup> zu kurz, obwohl damit ein lange Zeit vernachlässigter und wichtiger Bereich Einzug in die Ortsbetrachtung von Städten hält.<sup>65</sup> Der gesamte Handlungsraum des Place-Making bleibt jedoch weiterhin unberücksichtigt. Der hiesige Theorie-Ansatz lässt das Stadtmarketing als klassisches Konzept in modernisierter Form eigenständig fortleben und ergänzt es um die drei ummantelnden ortsbezogenen Instrumentalbereiche, die im Bedarfsfall auch um andere Konzepte einer Ortsbetrachtung herum aufgebaut werden können. Damit wird versucht, einen möglichst allgemeingültigen, aber gleichzeitig genügend situativ spezifizierbaren Marketingrahmen zur Verfügung zu stellen.

---

<sup>64</sup> Zu diesem Ergebnis kommt die Analyse von Vuignier, 2016 auf S. 6, der Artikel von Google Scholar bis zum Jahr 2015 erfasst.

<sup>65</sup> Vgl. Eshuis/Klijn, 2012, S. 36.



---

### Quellenverzeichnis

- Aaker, D. A./Joachimsthaler, E. (2000):** Brand Leadership, New York u. a.
- Ashworth, G. J./Kavaratzis, M. (2009):** Beyond the logo: Brandmanagement for cities, in: Brand management, Vol. 16, No. 8, S. 520-531.
- Ashworth, G. J./Kavaratzkis, M. (2015):** Rethinking the role of culture in Place Branding. In: Kavaratzis, M./Warnaby, G./Ashworth, G. (Hrsg.): Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand development for Cities and regions, Heidelberg/New York, S. 119-134.
- Auge, M. (2014):** Nichtorte, 4. Aufl., München.
- Balderjahn, I. (2000):** Standortmarketing, Stuttgart 2000.
- Balderjahn, I. (2004):** Markenführung für Städte und Regionen. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Band III, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 2357–2374.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (2009):** Best-practice-Leitfaden Stadtmarketing, München.
- Berking, H. (1998):** „Global Flows and Local Cultures“. Über die Rekonfiguration sozialer Räume im Globalisierungsprozess. In: Berliner Journal für Soziologie, 8. Jg., H. 3, S. 381-392.
- Berking, H./Löw, M. (2008) (Hrsg.):** Die Eigenlogik der Städte – Neue Wege für die Stadtforschung, Frankfurt/New York.
- Block, J./Icks, S. (2010):** Stadtmarketing, Berlin, <https://www.bcsd.de/media/stadtmarketing.pdf>, Stand: 08/2010; Zugriff 11.06.2019.
- Bruhn, M. (2001):** Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken. In: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke, München, S. 213-225.
- Burmann, C./Halaszovich, T./Schade, M./Hemmann, F. (2015):** Identitätsbasierte Markenführung, Grundlagen - Strategie -Umsetzung - Controlling, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Burmann, C./Meffert, H. (2005a):** Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, H./Burmann,

- C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 37-72.
- Burmann, C./Meffert, H. (2005b):** Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 73–114.
- Castells, M. (2001):** Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft, Bd. 1: Das Informationszeitalter; Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Opladen.
- Courage, C./Mc Keown, A. (2019) (eds):** Creative Placemaking. Research, Theory and Practice, London, New York.
- Eco, U. (1994):** Einführung in die Semiotik. München.
- Esch, F.-R. (2008):** Strategie und Technik der Markenführung, 5. Aufl., München.
- Esch, F.-R. (2018):** Strategie und Technik der Markenführung, 9. Aufl. München.
- Eshuis, J./Klijn, E./Braun, E. (2014):** Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making? *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), S. 151-171.
- Eshuis, J./Klijn, E. (2012).** Branding in Governance and Public Management, London, New York.
- Fuhse, J. (2011):** Verbindungen und Grenzen. Der Netzwerkbegriff in der Systemtheorie. In: Weyer, J. (Hrsg.): *Soziale Netzwerke, Konzepte und Methoden der wissenschaftlichen Netzwerkforschung*, 2. Aufl., München, S. 301-324.
- Hannan, S./Rowley, J. (2008):** An analysis of terminology use in place branding. In: *Place Branding and Public Diplomacy*, H. 4, S. 61-75.
- Healey, P. (2010):** Making Better Places. The Planning Project in the Twentyfirst Century, Houndmills/Basingstoke.
- Holzer, B. (2008):** Netzwerke und Systeme. Zum Verhältnis von Vernetzung und Differenzierung. In: Stegbauer, C. (Hrsg.):

---

Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie: Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 155-164.

**Kavaratzis, M. (2004):** From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. In: Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 1, No. 1, S. 58-73.

**Kavaratzis, M. (2009):** Cities and their brands: Lessons from corporate branding. In: Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 5, No. 1, S. 26-37.

**Konken, M. (2000):** Stadtmarketing: Grundlagen für Städte und Gemeinden, Limburgerhof.

**Konken, M. (2004):** Stadtmarketing: Kommunikation mit Zukunft, 2. Aufl., Meßkirch.

**Kull, S. (2017):** Place Branding: Ein übergreifender Ansatz zur identitätsbasierten Markenführung für Orte im räumlichen Hierarchiegefüge, in Hilligweg, G./Kirspe, M./Kirstges, T./Kull, S./Schmoll, E. (Hrsg.): Jahresband 2017 des Fachbereichs Wirtschaft, gesammelte Erkenntnisse aus Lehre und Forschung, Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaft der Jade Hochschule, Berlin, S. 173-208.

**Kull, S. (2018):** Place Marketing, unveröffentlichte Vorlesungsunterlagen, Wilhelmshaven.

**Kull, S. (2019):** Kundenzentriertes Handelsmarketing: Gestaltungsoptionen im Wechselspiel zwischen Offline- und Onlinewelten, Stuttgart.

**Latour, B. (2010):** Eine Soziologie für eine neue Gesellschaft, Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie, Frankfurt/M.

**Löw, M./Steets, S./Stoetzer, S. (2008):** Einführung in die Stadt- und Raumsoziologie, 2. Aufl., Opladen, Farmington Hills.

**Luhmann, N. (1984):** Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M.

**Massay, D. (2006):** Keine Entlastung für das Lokale. In: Berking, H. (Hrsg): Die Macht des Lokalen in einer Welt ohne Grenzen, Frankfurt/M./New York, S. 25-31.

**Medway, D. (2015):** Rethinking the place Branding and the „other“ senses. In: Kavaratzis, M./Warnaby, G./Ashworth, G. (Hrsg.):

- Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand development for Cities and regions, Heidelberg/New York, S. 191-209.
- Mikunda, C. (2002):** Marketing spüren: Willkommen am dritten Ort, Frankfurt/M. u. a.
- Palermo, P./Ponzini, D. (2015):** Place-Making and Urban Development. New Challenges for Contemporary Planning and Design, London/New York.
- Radtke, B. (2013):** Stadtslogans zur Umsetzung der Markenidentität von Städten. Eine theoretisch-konzeptionelle und empirische Untersuchung, Wiesbaden.
- Richards, G./Duif, L. (2019):** Small Cities With Big Dreams. Creative Placemaking and Branding Strategies, London/New York.
- Rossi, A./Steiger, C. (1994):** Die Attraktivität des Züricher Wirtschaftsraums, Zürich.
- Schleusener, M. (2002):** Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen. In: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement, Wiesbaden, S. 263-289.
- Spomer, O./Wunderlich, N. (2012):** „Stadtmarketing“ für die Universitätsstadt Gießen, Ein Projekt der Professur für BWL I und der Gießen Marketing GmbH. In Spiegel der Forschung, Nr. 1/2012, S. 26-32.
- Stauss, B. (2001):** Markierungspolitik bei Dienstleistungen – Die „Dienstleistungsmarke“. In: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 549-571.
- Stegbauer, C. (2008):** Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie: Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Stubbs, J./Warnaby, G. (2015):** Rethinking Place Branding from a practice perspective: Working with stakeholders. In: Kavatzis, M./Warnaby, G./Ashworth, G. (Hrsg.): Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand development for Cities and regions, Heidelberg/New York, S. 101-118.
- Surowiecki, J. (2007):** Die Weisheit der Vielen, 2. Aufl., München.
- Ulrich, H./Probst G.J.B. (1988):** Anleitung zum ganzheitlichen Denken. Ein Brevier für Führungskräfte, Bern, Stuttgart.

- 
- Vester, F. (1987):** Unsere Welt , ein vernetztes System, 4 Aufl., München.
- Vester, F. (1999):** Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, Stuttgart.
- Vuignier, R. (2016):** Place marketing and place branding: A systematic (and tentatively exhaustive) literature review. 2016. HAL Id: hal-01340352. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01340352>, Stand: 30.06.2016, Zugriff: 16.6.2019.
- Wesselmann, S./Hohn, B. (2012):** Public Marketing: Marketing-Management für den öffentlichen Sektor, 3. Aufl., Wiesbaden.