



Grundgedanken und Beispiele zur Entwicklung von Leitbildern für Städte

Univ.- Prof. Dr. Ingo Balderjahn

Vortragsreihe Nr. 9/1998

Grundgedanken und Beispiele zur Entwicklung von Leitbildern für Städte

Univ.- Prof. Dr. Ingo Balderjahn
Universität Potsdam

A. Grundgedanken zur Entwicklung von Leitbildern

1. Leitbilder im Kontext eines Stadtmarketingkonzeptes

Stadtmarketing ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die Stadt als Qualitäts- bzw. Markenprodukt definiert, das den Bedürfnissen sowohl der Bürger als auch der Besucher einer Stadt und aller Personen, Organisationen und Institutionen, mit denen die Stadt Kontakte pflegen möchte (Zielgruppen des Stadtmarketing), in hohem Maße gerecht werden muß. Hiernach versteht sich die **Stadt als „Dienstleistungsunternehmen“**, das die eigenen Leistungen kundenorientiert gestaltet und anbietet.

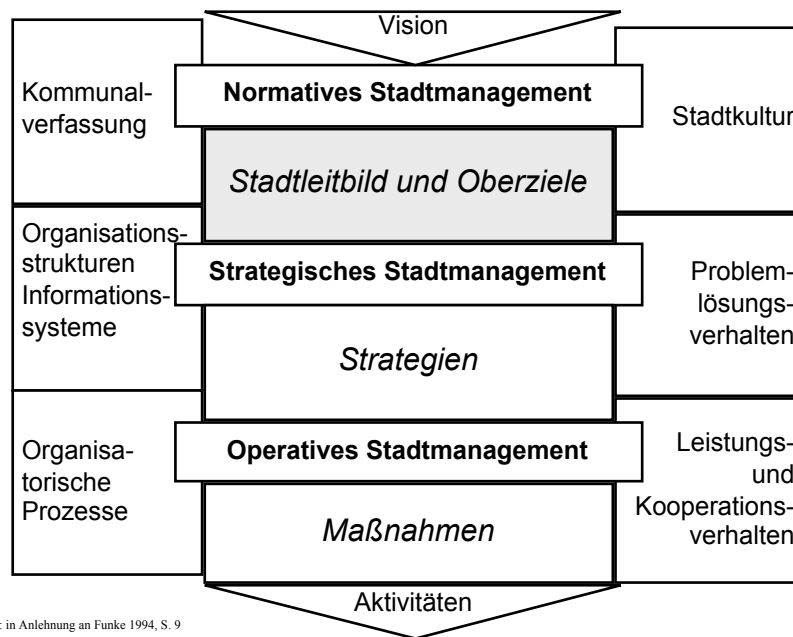
Es sind insbesondere die veränderten wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen, die die Stadtplanung und -entwicklung vor neue Herausforderungen stellt. So hat sich in den letzten Jahren der **Wettbewerbsdruck und Konkurrenzkampf** zwischen Städten und Regionen z.B. um die Ansiedlung attraktiver Unternehmen und Institutionen stark erhöht. Bürokratische Verwaltungsstrukturen und Planungsprozeduren sind immer weniger in der Lage, die komplexen Probleme einer modernen Stadt in den Griff zu bekommen. Auch ist eine zunehmende Interessenpolarisierung und -ausdifferenzierung in Städten ebenso festzustellen wie der Wunsch vieler, an der Stadtentwicklung beteiligt zu werden. Aus diesem Grunde haben inzwischen sehr viele Städte (z.B. Berlin, Bergisch Gladbach, Gelsenkirchen, Leipzig, Potsdam, Wuppertal) und Regionen (z.B. Münsterland, Main-Spessart, Mainfranken, Oberfranken, Rhein-Neckar-Dreieck, Ruhrgebiet) für sich ein Marketingkonzept entwickelt.

Stadtmarketing steht deshalb zuerst vor der Aufgabe des Ausgleichs unterschiedlicher Interessen und der Förderung von gegenseitigem Verständnis für die gemeinsame Sache. Es geht darum, die Akteure einer Stadt, Bürger und Verwaltung, Industrie, Handel und Dienstleistungen, Verkehr, Kultur und Sport zusammenzuführen und auf gemeinsame Ziele bzw. Leitbilder der Stadtentwicklung zu lenken. Nur wenn alle relevanten Akteure einer Stadt sich auf einen Katalog gemeinsam anzustrebender Ziele und Leitbilder der Stadtentwicklung einigen können, wird Stadtmarketing erfolgreich sein.

2. Ein Modell zur Entwicklung von Leitbildern

Als Modell der Leitbildentwicklung einer Stadt bietet sich das *St. Galler Management-Konzept* an, das von *Funke* (1994, S. 9) für die Aufgabe der Entwicklung einer **Stadtkonzeption** übertragen wurde. Grundlage dieses Modells ist die Unterscheidung von normativer, strategischer und operativer Managementdimension (*Bleicher* 1994, S. 15; *Funke* 1994, S. 9).

Darüber hinaus ist diesem Konzept eine **Vision** vorangestellt, die einen erstrebenswerten und motivierenden Zukunftszustand der Stadt umschreibt (vgl. *Bleicher* 1993, S. 35). Nach *Hinterhuber* ist die Vision mit dem Polarstern vergleichbar, der nicht das Ziel einer Reise darstellt, aber die Richtung angibt, wohin die Reise geht. Städte brauchen Visionen, Vorstellungen also, wie die Stadt in Zukunft aussehen soll.

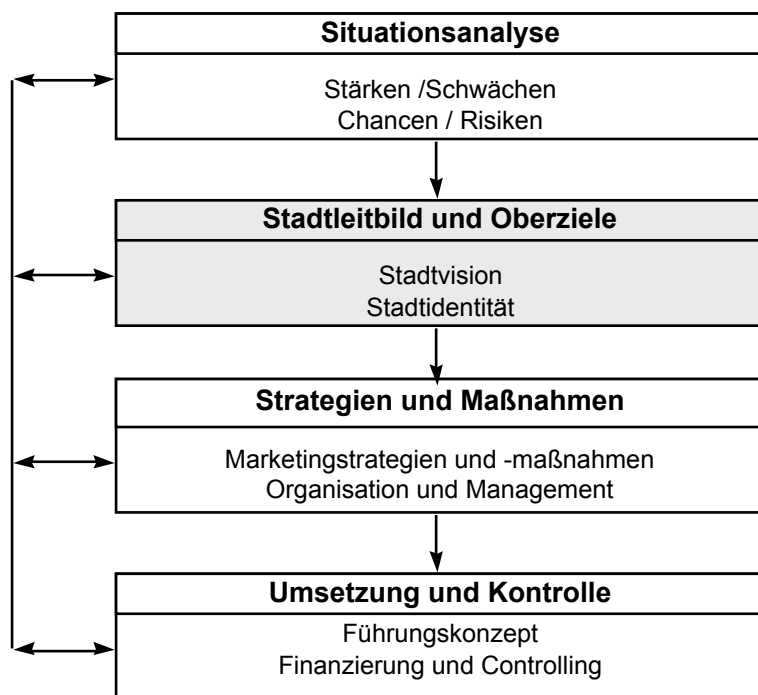


Das **normative Stadt-Management** umfaßt die Festlegung genereller Leitbilder, Ziele, Prinzipien, Normen und Regeln, die darauf gerichtet sind, die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Stadt zu sichern und zu verbessern (vgl. Bleicher 1994, S. 17). Diese Leitbilder und Ziele werden unter Beachtung von Kommunalverfassung und Stadtkultur sowie in Hinblick auf die Bedürfnisse relevanter Akteure und Zielgruppen (z.B. Bürger der Stadt, potentielle Investoren) formuliert und als verbindlich festgelegt. Leitbilder projizieren für die Stadt einen **Entwicklungspfad in die Zukunft**, der den Weg vom gegenwärtigen Zustand in den Zielzustand angibt.

Im Mittelpunkt des **strategischen Stadt-Managements** stehen Programme (Handlungspläne zur Erreichung der Ziele), Strukturen (Gestaltung von Organisationsstrukturen) und Systeme (z.B. Informationssysteme) (vgl. Bleicher 1994, S. 17). **Strategien** sind langfristig angelegte Handlungspläne und damit sehr viel konkreter als Leitlinien. Sie betreffen die Organisation, das Management, die Systeme und Instrumente des Marketing. Strategien geben die Rahmenbedingungen bzw. den Handlungskorridor für Aktionen an (z.B. flache Organisationsfigur; polyzentrische Verteilung der Entscheidungen, Ressourcen und Kontrolle; flexibles Agieren). Normatives und strategisches Stadt-Management findet seine Umsetzung **im operativen Management**. Im Mittelpunkt stehen hier Maßnahmenplanung, -durchführung und -kontrolle.

3. Das Leitbild als ein Element der Entwicklung eines Stadtmarketing-Konzepts

Es ist zweckmäßig, die Entwicklung eines Stadtmarketing-Konzepts in vier Stufen durchzuführen (vgl. *Funke* 1994, S. 18): (1) Situationsanalyse, (2) Leitbild- und Zielfindung, (3) Strategie- und Maßnahmenplanung sowie (4) Umsetzung und Kontrolle. Vor der Leitbildentwicklung sollten **Stärken** (z.B. eine intakte Umwelt) und **Schwächen** (z.B. hohes Preisniveau) sowie **Chancen** (z.B. Nähe zu einer Großstadt) und **Risiken** (z.B. öffentliche Finanzen) ermittelt werden. Hierzu bieten sich oft empirische Studien an (z.B. eine Imageanalyse). Die Ergebnisse dieser Analyse geben die Felder (z.B. Tourismus, Wirtschaftsförderung) an, für die eine Ziel- und Leitbildentwicklung erforderlich sind.

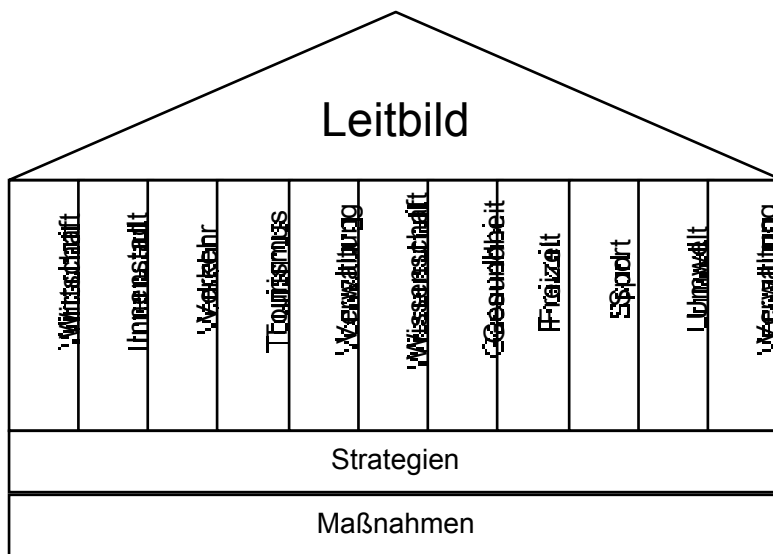


Quelle: in Anlehnung an Funke 1994, S. 18

Ein **Stadtleitbild** macht Aussagen über alle grundsätzlichen, langfristig angelegten, allgemeingültigen und dennoch realistischen Vorstellungen der Stadtentwicklung in allen Lebens- und Aufgabenbereichen der Stadt. Es soll einen möglichst **konkreten und bildhaften Entwurf** einer von den Stadtbewohnern gewünschten und für realistisch empfundenen **Stadtvision** darstellen. Bleicher (1994, S. 21) bezeichnet Leitbilder auch als „*realistische Idealbilder*“. Mit dieser Bezeichnung kommen die beiden, oft in einem Spannungsverhältnis stehenden Dimensionen

von Leitbildern, „Machbarkeit“ und „Wünschbarkeit“ treffend zum Ausdruck (vgl. Kahlenborn et al. 1995, S. 18). Beispiele einprägsamer Leitbilder sind die „*Autogerechte Stadt*“ oder, aus einem anderen Bereich, das Leitbild der „*Datenautobahnen*“ (Kahlenborn et al. 1995, S. 14). Leitbilder umfassen grundsätzlich die Stadt als Ganzes, d.h., sie beinhalten alle relevanten Lebens- und Aufgabenbereiche der Stadt (z.B. Wohnen, Wirtschaft, Handel, Tourismus). Deshalb sind Leitbilder mehr als nur ein Slogan.

Leitbilder stellen ein **Leitsystem** dar, an dem sich alle Aktivitäten des Stadtmarketing ausrichten und abstimmen können. Stadtleitbilder müssen unterschiedlichste Entwicklungstrends und Interessen für alle Bereiche der Stadtentwicklung auf das Wünschenswerte richten (**Zukunftsfit**). Nur wenn alle relevanten Stadtakteure das Leitbild der Stadt akzeptieren und als eine Art **Selbstverpflichtung** auf das tägliche Handeln auffassen, wird Stadtmarketing erfolgreich sein. Dann kann eine „**Vernetzung**“ unterschiedlicher Stadtinteressen und damit die erforderliche Nutzbarmachung lokaler Kenntnisse, Kreativität und Kompetenz gelingen.



Quelle: in Anlehnung an Töpfer 1995, S. 37

Im Leitbild kommt auch das Selbstverständnis bzw. das Profil einer Stadt zum Ausdruck. Eine **Profilierung** kann z.B. erfolgen über eine

- Zielgruppenorientierung (z.B.: „Wir sind für die Bürger da!“),

- Leistungsorientierung (z.B.: „Wir bieten das umfangreichste Kulturprogramm!“) und
- Prozeßorientierung (z.B.: „Wir sind die freundlichste Stadt!“).

4. Funktion von Leitbildern

Im Rahmen einer Stadtmarketing-Konzeption können Leitbilder mehrere Funktionen übernehmen:

(1) *Orientierungs- und Koordinationsfunktion*

Zur Koordination dezentral zu erbringender Beiträge bzw. Leistungen bedarf es als Orientierungsgrundlage eines Leitbildes, das Denken und Handeln der Stadtakteure beeinflusst und lenkt. In einer arbeitsteiligen Organisation ermöglichen Leitbilder eine effektive und zielorientierte Integration und Koordination von Einzelbeiträgen. Die Akteure des Stadtmarketing bedürfen Leitbilder, um Entscheidungen bei alternativen Handlungsoptionen zu erleichtern.

(2) *Ganzheitliche Integration*

Eine wesentliche Aufgabe von Leitbildern ist es, zu einer ganzheitlichen Integration unterschiedlicher Interessenlagen beizutragen, indem sie die Stadtakteure ansprechen und Partialinteressen zum Wohle des Ganzen zu überwinden helfen (Bleicher 1994, S. 13). Damit Leitbilder diese Funktion wahrnehmen können, müssen sie für alle Beteiligten transparent sein.

(3) *Leitbilder benennen, strukturieren und gewichten Aufgabenfelder der Stadtentwicklung (z.B. Wirtschaft, Kultur, Handel)*

(4) *Leitbilder dienen der Imagebildung und Wettbewerbspositionierung*

(5) *Leitbilder dienen der Sinngebung, Sinnvermittlung und Sinnfindung (vgl. Bleicher 1994, S. 25) für die handelnden Stadtakteure*

(6) *Schaffung von Identifikation (Wir-Gefühl)*

(7) *Leitbilder motivieren und regen die Beteiligten zum Handeln an (Helbrecht 1994, S. 143).*

Die Entwicklung eines Stadtleitbildes sollte unter **Beteiligung aller Betroffenen** stattfinden. Allerdings sollten sich die Dialog- und Konsensprozesse auf ausgewählte Kerngruppen von Multiplikatoren beschränken. Ziel der Leitbildentwicklung

ist die Herstellung eines **Konsens** über die Wünsche, Aufgaben und Ziele der Stadtentwicklung.

5. Anforderungen an Leitbilder

Damit Leitbilder die ihnen zugedachten Funktionen auch erfüllen, müssen sie bestimmten Anforderungen genügen. Leitbilder müssen inhaltlich *konsistent* und frei von Widersprüchen sein. Sie dürfen den grundsätzlichen Werten, Normen und Verhaltensweisen der Stadtbewohner (*Stadtkultur*) nicht entgegenstehen. Sie müssen glaubhaft gelebt werden und allgemeine Anerkennung und *Akzeptanz* finden. Im einzelnen sind folgende formale Anforderungen an Leitbilder der Stadtpolitik zu beachten (vgl. *Bleicher* 1993, S. 51):

Leitbilder sollen

- Allgemeingültigkeit besitzen, d.h. sich nicht nur auf ausgewählte Einzelfälle beziehen,
- Wesentliches, d.h. Wichtiges, Bedeutendes und Grundsätzliches erfassen,
- langfristig angelegt sein,
- wahr sein und ernsthafte Absichten enthalten und nicht in erster Linie der Imagepflege oder dem PR dienen,
- realisierbar sein, d.h. keine idealistischen und unrealistischen Wunschvorstellungen enthalten,
- konsensfähig sein (Einstimmigkeitsprinzip!) und
- klar und verständlich sein, damit keine Mißverständnisse und Interpretationsspielräume auftauchen.

Dysfunktional wirken Leitbilder dann, wenn

- durch irreale Wunschbilder Gefühle der trügerischen Selbstsicherheit vermittelt werden (z.B. „Wir sind die Industriestadt No. 1“),
- die angestrebte Entwicklung unrealistisch ist und die Leistungsträger überfordert sind (z.B. „Arbeitsplätze für alle“),
- sie sehr vage formuliert sind und nichtssagenden und unglaubwürdige Leerformeln enthalten (z.B. „Stadt der Zukunft“). Sie erfüllen dann nicht die ihr zugedachte Orientierungsfunktion, sondern fördern Unsicherheit und Richtungslosigkeit glei-

chermaßen (*Bleicher* 1993, S. 53). Schönfärberei und Platitüden fördern die Austauschbarkeit und Beliebigkeit von Leitbildern,

- sie als „fremde Konzepte“ auf mangelnde Akzeptanz der Bürger stoßen,
- sie Tradition und Kultur der Stadt mißachten und
- wenn Maßnahmen zur Verbreitung und Erläuterung der Leitbilder fehlen (vgl. *Bleicher* 1994, S. 68f.).

Es gibt kein **Patentrezept** für die Formulierung und Gestaltung von Leitbildern (*Bleicher* 1993, S. 53). Leitbilder befinden sich immer im Spannungsfeld von inhaltsloser und gehaltvoller Formulierung. Sind Leitbilder zu moderat gefaßt, vermeiden sie jede konkrete Festlegung und halten sie sich für jede Zukunftsoption offen, so sind sie nicht in der Lage, eine eindeutige Positionierung der Stadt im Wettbewerbsumfeld zu leisten (*Bleicher* 1993, S. 55).

Beispiele für **Stadtvisionen** sind:

- Hamburg: „Das Tor zur Welt“ (Größe, Weltoffenheit, Selbstbewußtsein),
- Berlin: „Hauptstadt für Deutschland“ (Hauptstadtfunktion, Metropole),
- Tilburg: „Tilburg, die moderne Industriestadt“ (Anziehungskraft für Zukunftsbranchen)
- Leipzig: „Leipzig kommt“ (Anschluß finden an das westdeutsche Niveau) und
- Heilbronn: „Vom traditionellen Industriestandort zum umweltorientierten Technologiestandort“ (Dynamisches, richtungsweisendes Leitbild).

Leitbilder werden in der Regel schriftlich fixiert. Die **schriftliche Formulierung** von Leitbildern hat Vor- und Nachteile (vgl. *Bleicher* 1994, S. 52).

Vor- und Nachteile der schriftlichen Fixierung von
Leitbildern

Vorteile:

- Zwang zu genauerem, präziserem Denken
- Problembewußtsein wird aktiviert
- höhere Verbindlichkeit und Beständigkeit
- Transparenz wird erleichtert

Nachteile:

- Tendenz zur übermäßigen Formalisierung
- Verlust an Flexibilität bei sich ändernden Entwicklungen
- Formulierungsversuche beschäftigen mehr als Inhalte
- Preisgabe von relevanten Informationen

B. Beispiele zur Leitbildentwicklung für die Städte Hennigsdorf und Potsdam

1. Leitbildentwicklung in Hennigsdorf

Hennigsdorf ist eine **Stadt** mit ca. 25.000 Einwohnern und liegt im Landkreis Oberhavel (Brandenburg) nördlich von Berlin. Geprägt ist diese Stadt von der Stahlindustrie und dem Schienenfahrzeugbau.

Die Leitbildentwicklung für diese Stadt erfolgte 1995 im Rahmen der Entwicklung eines umfassenden **Stadtmarketingkonzepts**, das die drei Phasen, *Ist-Analyse* (Stärken-Schwächen-Analyse und Image), *Aufbau eines städtischen Leitbildes* und *Festlegung eines Maßnahmenkataloges*, umfaßte. Planung, Organisation und Analyse lagen in den Händen der *Brandenburg Consult GmbH*. Jede Phase, so auch die Leitbildentwicklung wurde von einer sog. **Lenkungsgruppe**, die die zentralen *Akteure der Stadt* umfaßte (z.B. Stadtverwaltung, Wirtschaft und Handel, Wirtschaftsförderung, Fremdenverkehr), inhaltlich und konzeptionell vorbereitet. Im Rahmen von zwei **Workshops** (zur Stärken-/Schwächen-Analyse und zur Leitbildentwicklung) wurden dann **Arbeitsgruppen** zu einzelnen Themen gebildet.

Die Leitbildentwicklung erfolgte explizit aus den Ergebnissen der **Ist-Analyse**, insbesondere aus den festgestellten Stärken und Schwächen. Das Leitbild sollte nicht auf einen einzigen Satz, auf einen Slogan reduziert werden, sondern für mehrere Aufgabenfelder wie z.B. Wirtschaftsförderung, Umwelt und Kultur als Richtschnur für die zukünftige Entwicklung dieser Stadt auf diesem Felde dienen. Dabei sollte der besondere Charakter der Stadt zum Ausdruck kommen. Zusammengekommen soll das Leitbild der Stadt eine **unverwechselbare Vision** geben und der **Positionierung** sowie der **Markierung** der Stadt im Wettbewerbsumfeld dienen.

Der **Charakter der Stadt** wurde folgendermaßen beschrieben: Hennigsdorf ist eine Stadt

- mit Tradition und Zukunft als Industriestandort,
- zum Leben und Wohlfühlen,
- in reizvoller Natur,
- in der Nähe Berlins,

- bietet Arbeit und grünes Wohnen und
- bietet hohen Freizeitwert, guten Sport und Unterhaltung.

Grundlage der Leitbildentwicklung in den Arbeitsgruppen waren die **Fragen**: Was soll erreicht werden und wohin geht die Entwicklung? Die Leitbildentwicklung erfolgte für die folgenden **Arbeitsbereiche**:

- Freizeit: Aufwertung des Freizeitwertes in Hennigsdorf
- Image: Imagepflege und -entwicklung
- Stadtgestalt: Weiterentwicklung der Stadtgestalt unter Bewahrung der bestehenden Siedlungsstruktur
- Versorgung (Infrastruktur): Verbesserung der Versorgungsqualität
- Umwelt: Erhalt und Nutzung von Natur und Umwelt
- Wohnen: Schaffung bedarfsgerechter Wohnbedingungen
- Verkehr: Verbesserung der Verkehrssituation
- Wirtschaft: Entwicklung Hennigsdorf zum modernen Gewerbe- und Industriestandort

Als zusammenfassende **Vision** wurde der Slogan, **Hennigsdorf, die lebendige Industriestadt im Grünen**, von allen Akteuren akzeptiert. Diese Leitbilder dienten dann in der folgenden Phase zur **Maßnahmenentwicklung**.

2. Leitbildentwicklung in Potsdam

Potsdam ist mit ca. 140.000 Einwohnern die größte Stadt Brandenburgs und gleichzeitig die Hauptstadt dieses Bundeslandes. Die Universität, die Film- und Fernsehindustrie in Potsdam-Babelsberg sowie die öffentliche Verwaltung sind die größten Arbeitgeber der Stadt. Potsdam hat die niedrigste Arbeitslosenquote und das höchste Kaufkraftniveau in den neuen Bundesländern. Trotzdem zeigen Umfragen, daß die Bewohner relativ unzufrieden mit ihrer Stadt und ihrer Situation sind.

Die Kienbaum Unternehmensberatungsgesellschaft GmbH wurde 1995 von der Stadt Potsdam beauftragt, ein Stadtmarketingkonzept zu entwickeln. Die Arbeit erfolgte in drei Phasen: Situationsanalyse (Stärken-/Schwächen-, Chancen-/Risiken-

Analyse), Leitbildentwicklung und Maßnahmenplanung. Die Situationsanalyse stützte sich neben der Sichtung sekundäranalytischen Materials (z.B. Grundsätze der Stadtentwicklung, Tourismuskonzept) auf zwei Primärerhebungen: eine Bürgerbefragung zur Stärken-Schwächen-Ermittlung (n=256) und eine Expertenbefragung zur Chancen-Risiken-Bestimmung (n=111). Das vollständige Projekt und insbesondere die Leitbildentwicklung wurde begleitet und unterstützt von fünf **thematischen Arbeitsgruppen**:

- Wirtschaft, Medien, Wissenschaft und Forschung,
- Stadtentwicklung, Verkehr, Infrastruktur,
- Innenstadt, Sanierung, Einzelhandel,
- Tourismus und
- Kultur, Sport, Freizeit, Jugend, Soziales.

Die Leitbildentwicklung fand unter der Zielsetzung statt, einen Katalog von Zielen zu erarbeiten, die bis zum Jahr 2005 verwirklicht werden können. Dabei wurde explizit auf die vorhandenen Stärken und Schwächen sowie auf Chancen und Risiken Bezug genommen.

Stärken der Stadt sind u.a. die Kulturlandschaft, Sitz der Landesregierung und die Medientradition. Als **Schwächen** wurden u.a. der Verkehr, die Innenstadtentwicklung und das Image ermittelt. **Chancen** wurden im Bereich von Wissenschaft und Forschung und der Nähe zu Berlin erkannt und **Risiken** im Denkmalschutz („Museum Potsdam“) sowie in der Finanznot der Gemeinde gesehen.

Das Leitbild sollte die Funktion übernehmen, allen Entscheidungsträgern als Richtschnur zu gelten und der Stadt ein einheitliches **Erscheinungsbild** zu geben. Damit sollten alle Stadtakteure verpflichtet werden, die gemeinsamen Ziele zu fördern. Als Voraussetzung dazu wurde erkannt, daß das Leitbild von allen Akteuren getragen und politisch legitimiert werden muß. Die Leitbildentwicklung erfolgte nach den folgenden beiden **Grundsätzen**:

- möglichst breite Beteiligung aller relevanten Akteure der Stadt und
- breite und offene Kommunikation (Schaffung von Transparenz).

Rund 50 Potsdamer Bürger erarbeiteten in den fünf thematischen Arbeitsgruppen auf der Grundlage der Ergebnisse der Situationsanalyse die Elemente eines Leitbildes für Potsdam heraus. Die Leitbilder wurden schriftlich fixiert und dienten dann als Basis für die nachfolgende Maßnahmenplanung.

Das von den Arbeitsgruppen und der Lenkungsgruppe (Beirat) erarbeitete **Leitbild der Stadt Potsdam** umfaßt die folgenden Aspekte:

- Potsdam - Stadt mit hoher Lebensqualität
- Potsdam ist ein Gesamtkunstwerk aus Geschichte und Gegenwart (Stadt der Schlösser und Gärten, Lennésche Kulturlandschaft)
- Repräsentative Landeshauptstadt (Verwaltungsstadt)
- Attraktiver Wirtschaftsstandort (Medien, Tourismus, Dienstleistungen)
- Stadt der Wissenschaft und Forschung (Universität, Fachhochschulen und Forschungseinrichtungen)
- Medienstadt Babelsberg
- Facettenreiche, reizvolle Tourismusstadt Potsdam (Barocker Stadtkern, Schloß Sanssouci)
- Moderne Verkehrs- und technische Infrastruktur
- Kulturelle Vielfalt
- Innenstadt: Handeln und wandeln in historischem Ambiente
- Reizvolle Sport-, Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten
- Lebendige Stadt für Kinder, Jugendliche und Familien
- Bürgerfreundlichkeit der Politik und der öffentlichen Verwaltung

Auf einen einzigen **Slogan** wurde aufgrund der Vielschichtigkeit Potsdams verzichtet.

Literatur

Bleicher, K.: Leitbilder, 2. Aufl., Stuttgart und Zürich 1994.

Brandenburg Consult GmbH: Stadtmarketing Hennigsdorf, Potsdam 1995.

Funke, U.: Stadtmarketing und Stadtkonzeption, Stuttgart u.a. 1994.

Helbrecht, I.: Stadtmarketing, Basel u.a. 1994.

Kahlenborn, W. u.a. : Berlin - Zukunft aus eigener Kraft, Berlin 1995.

Kienbaum Unternehmensberatung GmbH: Stadtmarketing Potsdam - Zwischenpräsentation zu Zielen, Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken, Berlin, Düsseldorf 1995

Kienbaum Unternehmensberatung GmbH: Stadtmarketing Potsdam - Leitbild, Berlin, Düsseldorf 1995.

Töpfer, A.: Gemeinsames Handeln als Chance zur Positionierung: 10 Grundsätze für das Marketing einer Region, in: Regionenmarketing in Deutschland, Aktion Münsterland e.V. Münster 1995, S. 31-43.

© Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
mit dem Schwerpunkt Marketing

August-Bebel-Str. 89
D-14482 Potsdam

Tel.: +49 (0)331 977 3595

Fax: +49 (0)331 977 3350

Email: balderja@rz.uni-potsdam.de

WWW: http://www.uni-potsdam.de/u/ls_marketing/

Alle Rechte vorbehalten.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.