

**Zeitschrift:** Regio Basiliensis : Basler Zeitschrift für Geographie  
**Herausgeber:** Geographisch-Ethnologische Gesellschaft Basel ; Geographisches Institut der Universität Basel  
**Band:** 49 (2008)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Stadt und Region als Marke : zur Markenvielfalt in Südbaden  
**Autor:** Mayer-Bonde, Conny  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1088306>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Stadt und Region als Marke – Zur Markenvielfalt in Südbaden

Conny Mayer-Bonde

### *Zusammenfassung*

*Der vorliegende Beitrag zeigt die besonderen Herausforderungen bei der Markenführung von Dienstleistungen auf und überträgt diese auf Städte und Kommunen. Es wird die Region Südbaden untersucht, um zu beurteilen, ob und wie Städte und Regionen professionelle und systematische Markenführung betreiben. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in Südbaden zahlreiche Städte und Regionen über ein engagiertes Stadtmarketing verfügen. Eine systematische und professionelle Markenführung lässt sich nach einer ersten Studie lediglich bei der Ferienregion Schwarzwald erkennen.*

## 1 Vom Stadtmarketing zur Markenführung: Stadt- und Regionenmarken

Was bedeutet Markierung im kommunalen Kontext? Ist darunter ein Slogan oder eine Wort-Bild-Markierung zu verstehen? Können Städte nach einem “Marken-Konzept” geführt werden und meint Markierung dann die Imageverbesserung einer Stadt oder steckt auch ein verbessertes Leistungsangebot für Bürger, Touristen oder Investoren dahinter? Regionenmarke, Destinationsmarke, Stadtmarke, City-Branding, Regionalmarke: Die Begriffsvielfalt ist enorm. Dabei steckt das Thema der Markenführung für Städte und Regionen sowohl theoretisch als auch in der kommunalen Praxis noch in den Kinderschuhen. Es gibt weder theoretische Konzepte noch relevante Erfahrung mit kommunalen Markierungsprozessen. Vor allem touristisch ausgerichtete Kommunen versuchen sich als Marke zu positionieren. Als Eingangsthese kann deshalb formuliert werden, dass Städte und Gemeinden bei der Markierung vor besonderen Herausforderungen stehen und eine systematische Markenführung noch nicht breit umgesetzt wird.

Unter “Stadt” wird in diesem Aufsatz eine administrative Einheit verstanden. Der Begriff wird synonym mit “Gemeinde” und “Kommune” verwendet. “Region” bezieht sich hingegen nicht nur auf eine administrative Ebene, sondern kann auch eine naturräumlich-geographische Region sein. Häufig liegt dem Begriff der Region ebenfalls eine administrative Ebene zugrunde, da es einer

---

Adresse der Autorin: Prof. Dr. Conny Mayer-Bonde, Merkur Internationale Fachhochschule Karlsruhe, University of Applied Sciences, Karlstrasse 36–38, D-76133 Karlsruhe; E-Mail: [cmayer-bonde@merkur-fh.org](mailto:cmayer-bonde@merkur-fh.org)

Organisation bedarf, die Marketing und Markenführung plant und durchführt, wie beispielsweise ein Landkreis oder ein Regionalverband. Städte und Regionen und deren “Produkte” haben den Charakter einer Dienstleistung. Ihr Angebot ist immateriell. Dienstleistungsmarken werden definiert als “ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einer Dienstleistung. Die zugrunde liegende markierte Leistung wird dabei einem möglichst grossem Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleich bleibender oder verbesserter Qualität angeboten” (*Meffert & Bruhn 2005, 438*).

Für den Begriff der Kommunalen Marke oder Stadtmarke hat sich bislang keine Definition durchgesetzt. Lediglich bezogen auf touristische Städte und Gemeinden gibt es Definitionen. So definiert Scherhag die Destinationsmarke als “Name, Symbol, Logo, ein Begriff, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen (...) die eine Destination im Wettbewerb differenziert und identifiziert. (...) Diese zeichnen sich durch ein gleichmässiges und konstantes Qualitätsniveau aus und können über das Markenzeichen identifiziert werden” (*Scherhag 2003, 100*). Auch für den Begriff der Regionenmarke liegt keine einheitliche Definition vor. Kirchgeorg stellt dar, dass Regionenmarken “für das gesamte Leistungsbandel (Infrastruktur, Wirtschaft, Kultur- und Bildungsangebote, Einwohner und andere) einer Region” (*Kirchgeorg 2005, 592*) stehen. Das markenstrategische Ziel ist demnach die “Profilierung einer gesamten Region mit ausgewählten Leistungen, die gegenüber Wettbewerbsregionen einzigartig sind” (*Kirchgeorg 2005, 593*).

## 2 Kommunale und regionale Markenführung: Herausforderungen und Lösungsansätze

Im Folgenden werden drei Herausforderungen der Markierung von Dienstleistungsmarken dargestellt (*Meffert & Bruhn 2005, 442*) und Lösungen – bezogen auf Städte und Regionen – skizziert. Als Problembereiche für das Markenmanagement gelten die Gewährleistung von Qualitätskonstanz, die Visualisierung des Markenzeichens und die Visualisierung des Markenvorteils.

### 2.1 Gewährleistung von Qualitätskonstanz

Darunter ist zu verstehen, dass starke Marken gleich bleibende oder stets verbesserte Qualität erfordern. Dies stellt die Anbieter von Dienstleistungen vor besondere Herausforderungen, kann doch nur die Potenzialqualität beurteilt und kontrolliert werden. Möglich ist lediglich, die zur Erstellung der Dienstleistung beteiligten Faktoren zu optimieren. So kann Personal geschult und weitergebildet und die zur Erstellung benötigten Geräte gewartet und kontrolliert werden. Dies reicht jedoch nicht aus, um eine hohe und gleich bleibende Qualität zu erreichen, da die qualitative Konstanz der Eingangsfaktoren nicht ständig kontrolliert und gemessen werden kann. Die Integration des externen Faktors, sei es der Kunde oder das Auto, das zur Reparatur kommt, bleibt bei der Erstellung der Dienstleistung ebenfalls eine unberechenbare Grösse.

Städte und Regionen sind komplexe Organisationen. Sowohl die Seite der Anbieter wie auch die der Nachfrager ist heterogen. Zu den Beteiligten bei Markenaufbau und Positionierung gehören Stadtverwaltung und Gemeinderat genauso wie die unternehmerischen Leistungsträger, vom Hotelier bis zum grossen Mittelständler vor Ort. Das zur Erstellung der Dienstleistung eingesetzte Personal reicht von der Bäckereifachverkäuferin über den Vereinsvorstand bis hin zur Ortsvorsteherin. Notwendig ist zweierlei: Es muss ein Konsens über den Qualitätsstandard gefunden und vereinbart werden, und dieser muss konsequent durchgesetzt werden. Das anzustrebende Niveau

kann in Workshops und Gremien verbindlich vereinbart werden. Wettbewerbe und Auszeichnungen sind ein gängiger Weg, zu diesen Standards zu motivieren und die Einhaltung zu kontrollieren. Es bedarf einer optimalen Integration des externen Faktors. Die Zielgruppe der Markierung ist klar zu definieren und abzugrenzen. Auch der professionelle Umgang mit Beschwerden kann zur stetigen Qualitätssteigerung beitragen.

## 2.2 Visualisierung des Markenzeichens

Die Markierung einer Dienstleistung ist nicht ohne weiteres möglich. Ein Haarschnitt ist sichtbar, aber eine Markierung durch Aufkleber nicht möglich. Die Marke kann also nicht oder nur schwierig gekennzeichnet werden. Diese Kennzeichnung ist jedoch zentraler Bestandteil einer effektiven Markenführung. Gerade die Immaterialität von Dienstleistungen – der Kunde kann das Angebot nicht fühlen, schmecken oder testen – bringt mit sich, dass Visualisierung geboten ist. Bei Städten und Regionen handelt es sich um komplexe Dienstleistungen, die eine Vielzahl von Leistungen von den unterschiedlichsten Leistungsträgern bereithalten. Die physische Markierung ist hier besonders schwierig. Gerade diese unterstreicht aber für den Kunden ein durchgängiges Leistungsniveau.

Die Lösungsansätze sind in einer gleichzeitigen Bearbeitung der unterschiedlichen Markierungsträger zu sehen. Bei der Markenführung einer Stadt muss die Durchsetzung einer einheitlichen Aufmachung (*Corporate Design*) angestrebt werden. So verwenden immer mehr Städte ihr Logo systematisch und bieten Vereinen, Unternehmen, Hotels und Freizeiteinrichtungen an, dieses beispielsweise in ihre Briefbögen zu integrieren. Wichtig ist eine einheitliche Verwendung des Markenzeichens, dies bedarf Informationen und dem “Dranbleiben”. *Ebert (2005, 585)* nennt dies “City Design” und weist darauf hin, dass es eine zentrale Aufgabe sei, die optisch-visuelle Umsetzung des Leitbildes zu erreichen. Als häufig unterschätzte Kontaktobjekte können auch Gebäude und Beschilderungen fungieren. Eine weitere Möglichkeit der Visualisierung der Marke Stadt ist der Einsatz von Verkaufsförderungsartikeln (*Merchandising*). Diese reichen von Textilien über Geschenke bis hin zum Maskottchen. Ein Bereich, der im kommunalen und regionalen Marketing noch viel Potenzial birgt.

## 2.3 Visualisierung des Markenvorteils

Immaterielle Leistungsbestandteile einer Dienstleistung sind möglichst sichtbar und greifbar zu machen. Bei der Dienstleistung Stadt oder Region ist der individuelle Vorteil für den Konsumenten häufig schwer darstellbar. Was unterscheidet die Region Heilbronn-Franken vom südlichen Oberrhein? Was hebt die eine Stadt für den Gast oder den Investor positiv von der anderen ab? Die Herausforderung für Städte und Regionen besteht darin, den jeweiligen Vorteil für die Zielgruppe sichtbar, greifbar und möglichst erlebbar zu machen. Die Symbolik des Markenzeichens ist ein geeigneter Weg, den Markenvorteil deutlich zu machen, ebenso wie die optimale Abstimmung von Image und Markenvorteil. Zur optimalen Transparenz kann auch beitragen, dass die Leistungserstellungsbedingungen kommuniziert werden.

### 3 Kommunale und regionale Marken in Südbaden

Folgende Ausführungen beziehen sich auf eine Vorstudie zu einer umfassenderen Erhebung. Erkenntnisinteresse ist die Situation der kommunalen und regionalen Markenführung in Südbaden. Die Vorstudie basiert im Wesentlichen auf einer Internetrecherche sowie einer Recherche bei Verbänden und Kammern. Südbaden liegt im äussersten Südwesten Deutschlands und grenzt an Frankreich und die Schweiz. Südbaden wird synonym mit dem Regierungsbezirk Freiburg gesetzt und umfasst die Regionen Hochrhein-Bodensee, Südlicher Oberrhein und Schwarzwald-Baar-Heuberg sowie neun Landkreise und einen Stadtkreis. Südbaden hat über 300 Gemeinden, davon 18 grosse Kreisstädte. Im Regierungsbezirk Freiburg leben rund 2.2 Millionen Menschen. Teile Südbadens gehören zum Schwarzwald.

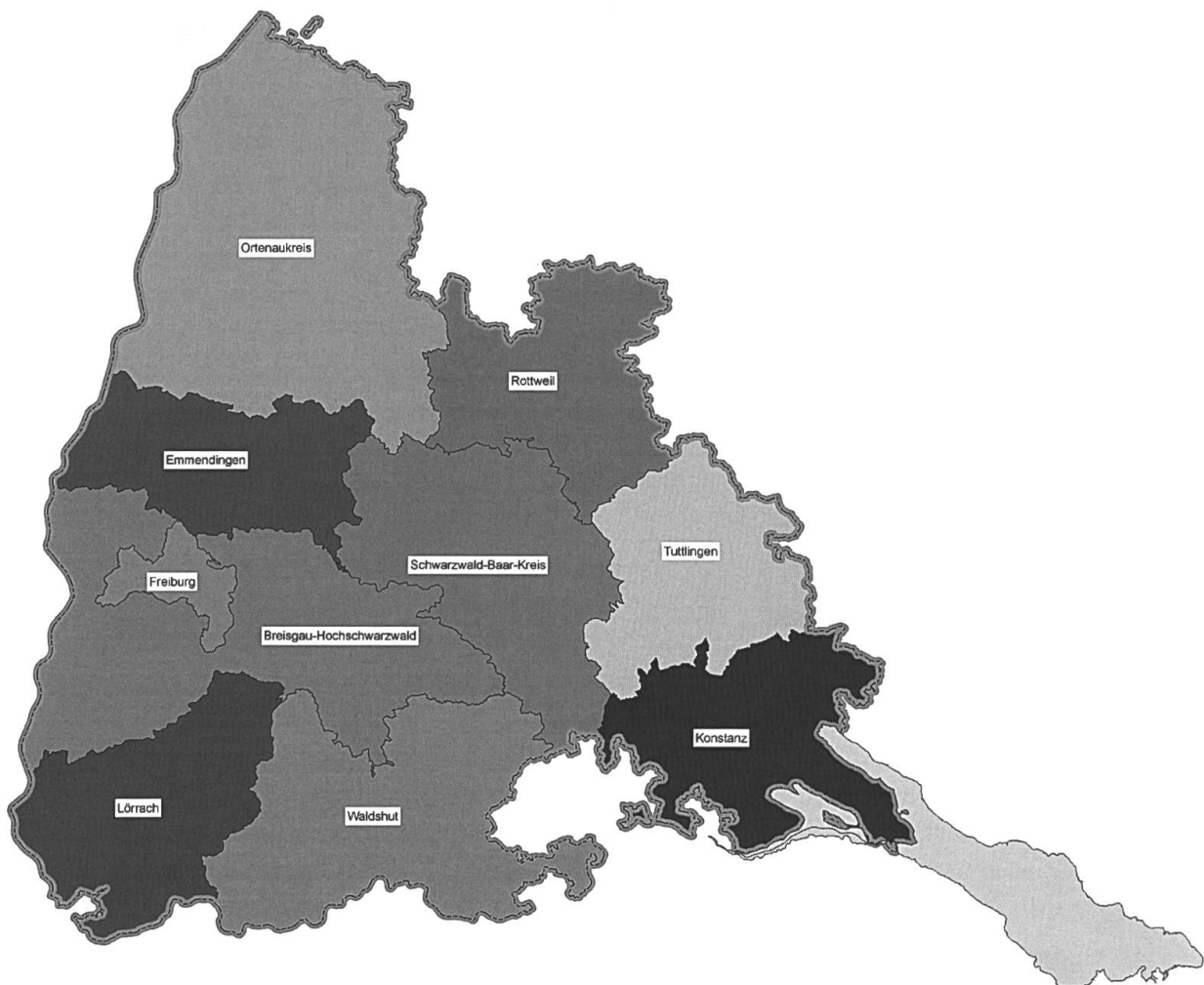


Abb. 1 Übersichtskarte Südbaden. *Quelle: Regierungspräsidium Südbaden*

Bei einer ersten Betrachtung sind drei starke Marken auszumachen, die national und international als Marke wahrgenommen werden: Schwarzwald, Freiburg und der Europapark. Letzterer fällt nicht zwingend in die Kategorie Stadt und Region, stellt aber doch eine bedeutende touristische Destination dar. Scherhag stellte in einer Befragung fest, dass der Schwarzwald in einer Beurteilung durch Anbieter (befragt wurden 2002 über 250 Geschäftsführer, Amtsleiter, Kurdirektoren) von rund 20 Prozent als Marke wahrgenommen wird. Der Schwarzwald liegt damit vor dem Bayerischen Wald, dem Allgäu oder der Ostsee. Lediglich Bayern wird als stärkere Marke wahr-

genommen (Scherhag 2003, 173). Seit 2002 hat der Schwarzwald konsequent an seiner Markenführung gearbeitet. Erleichtert wurde die Markenführung durch die Vereinheitlichung der Organisation. So haben sich die drei Schwarzwald-Tourismusverbände (Nord, Mitte, Süd) zur Schwarzwald Tourismus GmbH zusammengeschlossen. Durch sein Logo versucht der Schwarzwald auf zweierlei aufmerksam zu machen: Modernität (Schriftzug) und Tradition (Bollenhut). Im Jahr 2008 wurde erstmals ein Katalog "Schwarzwald" aufgelegt, der die gesamte Ferienregion Schwarzwald zusammenfasst. Das Marketing-Konzept der Schwarzwald Tourismus GmbH steht auf der Homepage als Download zur Verfügung. Dort heisst es: "Dieses Konzept ist ein grundsätzliches Bekenntnis zur einheitlichen Marke" (Krull 2004, 2). Das Thema Markenführung wird dort ganz offensiv formuliert.

Der Europapark thematisiert das Thema Markenführung ebenfalls offensiv im Pressebereich der Homepage. Geschäftsführer Roland Mack schreibt: "Wo liegt der Schlüssel zum Erfolg, welche Strategie steckt dahinter? (...) die Marke ist wichtig, die Marke gewinnt an Wert. (...) Seit Jahren setzen wir auf ein Kern-Prinzip: Qualität muss man selbst erleben, dann vergisst man sie nicht mehr" (Mack 2004).

Die Stadt Freiburg im Breisgau profiliert sich als touristische Destination und positioniert sich in den Bereichen Umwelt, Öko, Grün. Um feststellen zu können, inwieweit Markenführung strategisch und systematisch betrieben wird, ist hier eine tiefer gehende Analyse notwendig. Im Weiteren werden die im vorigen Kapitel beschriebenen drei zentralen Herausforderungen detailliert untersucht. Auf die bereits beschriebenen starken Marken wird dabei nicht nochmals eingegangen.

*Gewährleistung von Qualitätskonstanz.* Hier sind viele südbadische Kommunen aktiv, sowohl was die Optimierung der internen Faktoren angeht als auch hinsichtlich der Integration des externen Faktors. Ersteres wird häufig durch Service-Aktionen, Mitarbeiterschulungen, Wettbewerbe oder Trainings angegangen. Beispielsweise beteiligt sich die Initiative ProGast in Villingen-Schwenningen an der Kooperation "Servicequalität Baden-Württemberg". Auch die Standardisierung von Ausstattungen wird systematisch angegangen, so gibt es in mehreren Städten Anstrengungen hinsichtlich der Familienfreundlichkeit. Kommunenübergreifend aktiv ist der Einzelhandelsverband Südbaden, der sich an der bundesweiten Aktion "König Kunde" beteiligt. Ziel ist eine Erhöhung des Serviceniveaus im Einzelhandel. Auch die Integration des externen Faktors (Kunde/Gast) wird angegangen. Damit haben alle grossen Kreisstädte in Südbaden Aktivitäten rund um



Abb. 2 Logo der Schwarzwald Tourismus GmbH.

das Thema Stadtmarketing, einige davon mit klaren Zielgruppenfestlegungen, um eine möglichst optimale Ansprache zu gewährleisten. In den allermeisten Fällen handelt es sich aber noch nicht um eine systematische Markenführung, auch wenn das Bemühen um stetig gleich bleibende Qualität da ist.

*Visualisierung des Markenzeichens.* Im Rahmen der skizzierten Stadtmarketingbemühungen haben viele Städte ihr Logo neu überarbeitet (z. B. Offenburg, Singen, Lahr, Weil am Rhein). Weil am Rhein unterstützt die Wahrnehmung der Stadt (“Stadt der Stühle”) durch eine Wort-Bild-Marke, ergänzt durch den Slogan “Nimm Platz in Weil am Rhein”. Villingen-Schwenningen nutzt die badische und württembergische Herkunft der Stadtbezirke, um sich als “Die Baden-Württemberg-Stadt” zu vermarkten. 2001 hat Villingen-Schwenningen zur Verdeutlichung dieses Sachverhaltes ein Stadtwappen entwickelt und im Gemeinderat verabschiedet. Es wird in der Studie systematisch zu erheben sein, wer sein Logo überarbeitet hat und welche Stadt es wie einsetzt. Wird das Logo breit in der jeweiligen Kommune eingesetzt und wie sind weitere Leistungsträger eingebunden? Gibt es ein Maskottchen und wird das Logo ergänzt durch eine professionelle Vermarktung?

*Visualisierung des Markenvorteils.* Eine Reihe von Städten hat ihr Logo mit dem Ziel überarbeitet, eine Aussage zu transportieren. Offenburg arbeitet mit einem halben Torbogen, um die Offenheit zu symbolisieren, die im Stadtnamen zum Ausdruck kommt. Im Logo der Stadt Achern findet sich der Aussichtsturm des Schwarzwaldberges Hornisgrinde wieder. Die Stadt dokumentiert damit, zum einen in der Rheinebene zu liegen und zum anderen bis in den Schwarzwald hineinzureichen. Der Landkreis Tuttlingen gründete 2004 mit einem grossen Teil der Städte und Gemeinden im Kreisgebiet sowie Gastronomie- und Übernachtungsbetrieben eine Tourismus- und Marketing GmbH. Das Logo der Donauegland Tourismus und Marketing GmbH arbeitet mit Wellenlinien und stellt Berge und Fluss (Donau) dar. Die Grenzstadt Kehl verwendet ebenfalls Wellenlinien. Damit stellt sie den Rhein dar, an dem sie liegt und der gleichzeitig die Grenze zu Frankreich bildet. Die Region Südlicher Oberrhein stellt die Grenznahe zu Frankreich heraus: Im Logo wird die Grenze zwischen Frankreich und Deutschland stilisiert abgebildet.

## 4 Zusammenfassung und Implikationen für das Thema Markenführung für Städte und Regionen

Im vorhergehenden Kapitel wird deutlich, dass südbadische Kommunen und Regionen engagiert Marketing betreiben. Der Begriff Stadtmarketing taucht häufig auf den Webseiten und den untersuchten Publikationen auf. Es lässt sich zusammenfassend sagen, dass bei den grossen Kreisstädten das Thema Marketing angegangen ist. Die Vermutung liegt nahe, dass weiterführende Untersuchungen bestätigen werden, dass dies auch bei kleineren Städten und Gemeinden sowie touristischen Destinationen so ist.

Nicht abschliessend positiv beantwortet werden kann die Frage, ob es sich bei den skizzierten Bemühungen in Südbaden um systematische Markenführung handelt. Gewisse Elemente lassen bei einigen Städten durchaus auf den Versuch einer Positionierung schliessen. Bei vielen Städten und Regionen ist ein Qualitätsbewusstsein für die zu erbringende Dienstleistung da. Qualitätsstandards werden gesetzt und kontrolliert. Auch das Bewusstsein, dass der externe Faktor möglichst optimal zu integrieren ist, ist teilweise vorhanden, d. h. Zielgruppen wurden definiert und das Marketing darauf abgestimmt. Im Zuge von Stadtmarketing-Prozessen entwickelten unzählige Kommunen und Regionen ein neues Logo. Häufig wurde damit auch versucht, den jeweiligen Markenvorteil zu thematisieren.

Am professionellsten stellt sich das Thema Markierung bei der Ferienregion Schwarzwald dar. Die zuständigen Gremien gaben ein klares Bekenntnis zur Marke Schwarzwald ab. Dies wurde durch institutionelle Veränderungen unterstrichen, Ressourcen zur Markenführung wurden zur Verfügung gestellt. Für Südbaden insgesamt muss gesagt werden, dass diese Deutlichkeit in der Markenführung bei den Städten und Regionen noch aussteht. Wie die Vorstudie zeigt, finden sich auf den Webseiten kaum Hinweise auf gezielte Markenführungsprozesse im Rahmen von Marketing oder Stadtmarketing. Ein systematisches Marken-Konzept wurde bislang bei keiner der Städte und Regionen sichtbar. Nicht thematisiert wurde im vorliegenden Beitrag die Institutionalisierung der Markenführung. Wer ist am Prozess des Markenaufbaus und der Positionierung beteiligt? In welcher Form geschieht dies? Wo ist die Markenführung institutionalisiert und wer trägt Verantwortung für die Markierung einer Kommune oder Region? Diese Fragen sind in einer weiterführenden Untersuchung zu klären.

Abschliessend bleibt darauf hinzuweisen, dass das Thema Markenführung für Städte und Regionen bisher auch in der Wissenschaft nur am Rande bearbeitet wird. Die Literaturlage dazu ist dünn. Wie der Blick nach Südbaden zeigt, ist auch die Praxis noch weit davon entfernt, systematische und professionelle Markenführung, analog den Anbietern von Dienstleistung, Investitions- und Konsumgütern, zu betreiben. Das Thema bleibt damit auf absehbare Zeit interessant für Wissenschaft, Beratungsunternehmen, Kammern und Verbände sowie für die kommunale und regionale Praxis.

## Literatur

- Ebert C. 2005. Identitätsorientiertes Stadtmarketing. In: Meffert H., Burmann C. & Koers M. (Hrsg.): *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. Wiesbaden, 536–587.
- Kirchgeorg M. 2005. Identitätsorientierter Aufbau und Gestaltung von Regionenmarken. In: Meffert H., Burmann C. & Koers M. (Hrsg.): *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. Wiesbaden, 589–617.
- Krull C. 2004. *Marketing-Konzept der Schwarzwald Tourismus GmbH*. Schlussfassung 6/04. Online verfügbar: [http://www.schwarzwald-tourismus.de/partner/marketing\\_konzept\\_und\\_geschaeftsberichte/marketing\\_konzept\\_schwarzwald\\_tourismus\\_gmbh](http://www.schwarzwald-tourismus.de/partner/marketing_konzept_und_geschaeftsberichte/marketing_konzept_schwarzwald_tourismus_gmbh) [Eingesehen am 20.5.2008].
- Mack R. 2004. *Strategien für die Zukunft*. Online verfügbar: <http://presse.europapark.de/lang-de/c814/m359/d6510/default.html?jahr=2004&kategorie=35> [Eingesehen am 13.6.2008].
- Meffert H. & Bruhn M. 2005. *Dienstleistungsmarketing*. Wiesbaden, 1–980.
- Scherhag K. 2003. *Destinationsmarken und ihre Bedeutung im touristischen Wettbewerb*. Lohmar, 1–314.

