



Magisterarbeit

## **Stadtmarketing unter Einsatz der Balanced Scorecard**

(gekürzte Fassung)

Stefan Andreas Nowicki

Universität Lüneburg

**DSSW-Materialien**

Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft  
im Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau  
und Raumordnung e. V.

Magisterarbeit  
Stadtmarketing unter Einsatz der Balanced Scorecard (gekürzte Fassung)  
DSSW-Material, Berlin 2006

Vorgelegt von: Stefan Andreas Nowicki im  
November 2005 an der Universität Lüneburg im Studiengang Angewandte  
Kulturwissenschaften, Studienggebiet Betriebswirtschaftslehre

Herausgeber  
(Alle Rechte vorbehalten)

Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft (DSSW) im  
Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V.  
Nollendorfplatz 3-4, 10777 Berlin  
T +49-30-24-34-600  
F +49-30-24-34-6015  
E [info@dssw.de](mailto:info@dssw.de)

Der Deutsche Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. (DV) mit Sitz in Berlin, Landesgruppen und Geschäftsstelle in Brüssel ist als gemeinnützig anerkannt. Die DV-GmbH ist das Projektbüro des Verbandes. Im DV arbeiten das Deutsche Seminar für Städtebau und Wirtschaft (DSSW) und das Deutsch-Österreichische Urban-Netzwerk, finanziell getragen durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und den Deutschen Sparkassen- und Giroverband. Der DV ist Mitglied im Internationalen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung (IVFWSR).

---

---

## Gliederung

1	Einleitung.....	1
1.1	Einführung ins Thema.....	1
1.2	Aufbau der Arbeit.....	1
2	Stadtmarketing.....	3
2.1	Grundlagen des Stadtmarketings im Sinne der vorliegenden Arbeit.....	3
2.2	Abgrenzung von Stakeholdern, Zielgruppen und Mitwirkenden im Stadtmarketing.....	4
3	Die Balanced Scorecard von Kaplan / Norton als strategisches Managementsystem.....	7
3.1	Einsatz der Balanced Scorecard in der Wirtschaft.....	7
3.2	Einsatz der Balanced Scorecard außerhalb der Wirtschaft.....	7
4	Aufbau einer Balanced Scorecard für das Stadtmarketing.....	8
4.1	Herleitung von Anforderungen des Stadtmarketing an eine Balanced Scorecard.....	8
4.1.1	Wirtschaft.....	9
4.1.2	Öffentliche Verwaltung.....	11
4.1.3	Non-Profit-Organisationen.....	13
4.1.4	Kritik der gewählten Ansätze.....	16
4.2	Anpassung der Balanced Scorecard an das Stadtmarketing.....	16
4.2.1	Modifizierung der Scorecard-Struktur.....	16
4.2.2	Perspektiven und ihre Ursachen-Wirkungs-Beziehungen.....	18
4.2.2.1	Die Stakeholder-Perspektive.....	18
4.2.2.2	Die Zielgruppenperspektive.....	20
4.2.2.3	Die Perspektive Zusammenarbeit und Prozesse.....	20
4.2.2.4	Die Infrastruktur- und Mitwirkenden-Perspektive.....	22
4.2.2.5	Kritische Betrachtung der gewählten Struktur.....	22
4.2.3	Kennzahlen.....	23
4.2.4	Leistungstreiber.....	25
4.2.5	Organisation des BSC-Einsatzes und Zeitrahmen.....	26
4.3	Zusammenfassung und Vorstellung der fertigen Stadtmarketing-BSC.....	27
5	Anwendung der erstellten Stadtmarketing-BSC.....	29
5.1	Der Stadtmarketing-Prozess der Stadt Schmallingen als Grundlage für eine Anwendung der Stadtmarketing-BSC.....	29
5.1.1	Motivation und Ausgangssituation des Stadtmarketings.....	29
5.1.2	Aufbau des Prozesses in der Stadt Schmallingen.....	30
5.1.3	Vorstellung von Leitbild und Oberzielen.....	31
5.1.4	Abbruch des Prozesses in Schmallingen als Herausforderung für eine Rekonfiguration.....	33
5.1.5	Zusammenfassung der neuen Ausgangssituation der Stadt Schmallingen.....	36
5.2	Rekonfiguration des Stadtmarketing-Prozesses in Schmallingen mit Hilfe der Stadtmarketing-BSC.....	37
5.2.1	Feststellung der benötigten Parameter.....	37
5.2.2	Übertragung der entwickelten Perspektiven auf die Stadt Schmallingen.....	39
5.2.2.1	Die Ursachen-Wirkungs-Beziehungen.....	39
5.2.2.2	Implementierung der Perspektiven.....	41
5.2.2.3	Ermittlung von Kennzahlen und Leistungstreibern.....	45
5.2.2.4	Maßnahmen und Vorgaben.....	48
5.3	Handlungsempfehlungen für die Stadt Schmallingen.....	49

---



---

6 Kritische Betrachtung und Fazit.....	51
7 Literatur.....	54
8 Anhang.....	60

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zielgruppen des Stadtmarketings, verändert nach difu 2005, S. 6	6
Abbildung 2: Abrenzung von Stakeholdern, Zielgruppen und Mitwirkenden im Stadtmarketing, eigene Darstellung	6
Abbildung 3: Modifikation der Balanced Scorecard für das Stadtmarketing, eigene Darstellung	17
Abbildung 4: Zusammenhang der Perspektiven, eigene Darstellung	28
Abbildung 5: Ursachen-Wirkungskette für das Stadtmarketing Schmalleberg, eigene Darstellung	43

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einbettung des Stadtmarketingprozesses, verändert nach Grabow/Hollbach-Grömig 1998, S. 33 sowie Wiechula 2000, S. 31	4
Tabelle 2: bcsd-Indikatoren-Manual, eigene Darstellung nach Birk/Heinze (2005, S. 5)	24
Tabelle 3: Messgrößen für das Stadtmarketing in Schmalleberg, eigene Darstellung	46
Tabelle 4: Zusammenhang von Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen in der Zielgruppenperspektive, verändert nach Kaplan/Norton (1997, S. 251)	49

## Abkürzungsverzeichnis

<b>bcsd</b>	Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>difu</b>	Deutsches Institut für Urbanistik
<b>DTV</b>	Deutscher Tourismusverband e.V.
<b>NPM</b>	New-Public-Management (Neues Steuerungsmodell)
<b>NPO</b>	Non-Profit-Organisation
<b>PPP</b>	Public Private Partnership

# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung ins Thema

Stadtmarketing in Deutschland geht demnächst ins dritte Jahrzehnt. Obwohl Praxismodelle häufig nach einer gewissen Zeit ihren Reiz zu verlieren scheinen, ist die Relevanz des Themas ungebrochen. Nach der jüngsten Erhebung des Deutschen Instituts für Urbanistik (difu) befindet sich Stadtmarketing in allen deutschen Städten mit über 100.000 Einwohnern in der Umsetzung, nur bei 10% aller Städte finden keine Aktivitäten statt, wichtigste Gründe hierfür waren wie bereits 1995<sup>1</sup> fehlende finanzielle oder personelle Kapazitäten.

Neu im Erhebungspool des difu war 2004 die Frage nach der strategischen Ausrichtung der Stadtentwicklung, die nahezu 60% der Städte als zutreffend beantworteten (vgl. difu 2005, S. 2ff). Anlehnend an den allgemeinen Trend zur Spezialisierung der Stadtmarketing-Literatur möchte auch diese Magisterarbeit einen Gesichtspunkt herausgreifen. Mit dem Einsatz der Balanced Scorecard (BSC) soll die Möglichkeit einer alternativen, neuen Herausforderungen angepassten Führung im Stadtmarketing theoretisch erarbeitet und praktisch untersucht werden.

Die Balanced Scorecard kann dabei selbstverständlich nicht für sich stehen: Zur reinen Erstellung gehört die Auswahl des geeigneten Personals, die Kommunizierung des Systems und der Ziele und schließlich der Aufbau bzw. die Umstrukturierung der dahinter stehenden Organisation. Der Fokus dieser Arbeit soll allerdings schon allein des Umfangs wegen auf der reinen Erstellung einer BSC für das Stadtmarketing liegen. Das Managementsystem wird dabei organisational betrachtet, im Rahmen der Arbeit soll die Frage beantwortet werden, ob und inwieweit sich die BSC theoretisch in ein Stadtmarketing integrieren lässt und ab welchem Zeitpunkt sie nur noch praktisch zu betrachten ist. Mit ihren Ergebnissen soll der Stadt Schmallebenberg außerdem eine theoretische Grundlage an die Hand gegeben werden, von der aus sie in der Lage sein soll, eine Entscheidung über die weitere Verwendung einer Balanced Scorecard im Stadtmarketing selbst zu treffen.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Im Einzelnen versucht die Arbeit eine Klärung der folgenden Fragestellungen:

---

<sup>1</sup> Die oben genannte Erhebung aus dem Jahre 2004 knüpft an eine bereits 1995 getätigte Umfrage bei 323 Städten und Gemeinden an (s. Grabow/Hollbach-Grömig 1998). Umfangreiche Ergebnisse der neuen Erhebung lagen jedoch im Sommer 2005 noch nicht vor (Anm. d. Verf.)

- Welches sind die organisationalen Herausforderungen, denen sich ein Stadtmarketing stellen muss?
- Welche Ansprüche stellt Stadtmarketing an eine Balanced Scorecard?
- Inwieweit sind bereits vorhandene Balanced Scorecards demnach für einen Einsatz im Stadtmarketing geeignet?
- Welche Modifizierungen an der BSC müssen für einen optimalen Einsatz im Stadtmarketing erfolgen?
- Kann das theoretische Konzept der Stadtmarketing-BSC praktisch untermauert werden?

Die einleitenden Kapitel zwei und drei wurden mit dem Bedürfnis auf eine stärkere Ausrichtung der Arbeit auf ein Fachpublikum stark gekürzt. Kapitel 2.1 gewährt in gekürzter Fassung einen Einblick in die Grundlagen des Stadtmarketings. Erhalten bleibt darüber hinaus das Kapitel 2.2, welches das hier verwendete Verständnis von Stakeholdern, Zielgruppen und Mitwirkenden im Stadtmarketing erklärt.

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Managementsystem zur Planung und Durchführung von Strategien in Unternehmen. In den 1990er Jahren in den Vereinigten Staaten entwickelt, hat sie schnell Zugang in Europa gefunden und gezeigt, dass sie auch außerhalb der Wirtschaft ihre Vorzüge hat. Die BSC vereint monetäre und nichtmonetäre Kennzahlen und Ziele (deshalb Balanced = Ausgewogen) und schafft einen Zusammenhang zwischen der Vision eines Unternehmens und den tatsächlichen strategischen Zielen. Den Kern der Balanced Scorecard bilden verschiedene Betrachtungsweisen, so genannte Perspektiven, die durch Kennzahlen in einer Ursachen-Wirkungs-Beziehung zu einander stehen. Einen ausführlichen Einblick in die Balanced Scorecard geben ihre Entwickler, Robert S. Kaplan und David P. Norton (1997). Auf dieser Einleitung aufbauend erhält das gestraffte Kapitel drei einen kurzen Einblick in die Verwendungsmöglichkeiten der Balanced Scorecard innerhalb der Wirtschaft, aber auch in Non-Profit-Organisationen und im Öffentlichen Sektor.

Die Kapitel vier und fünf bilden das Herzstück dieser Arbeit: Im vierten Kapitel erfolgt die Zusammenführung von Stadtmarketing und Balanced Scorecard. Hier wird zunächst diskutiert, welche Anforderungen das Stadtmarketing an die Balanced Scorecard stellt und welche Modifikationen gegebenenfalls erforderlich sind, um dieses Instrument erfolgreich anwenden zu können. Den Abschluss des vierten Kapitels bildet die Erstellung eines BSC-Modells für das Stadtmarketing.

Das fünfte Kapitel wird die Stadtmarketing-BSC auf einen realen Fall übertragen. An Hand der Stadt Schmallingenberg werden die zuvor erarbeiteten Elemente auf ein neu zu startendes Stadtmarketing übertragen und - wie es dem Wesen der Balanced Scorecard entspricht - passgenau auf die Stadt zugeschnitten. Dabei wird auch auf mögliche Unzulänglichkeiten des Modells eingegangen.

Handlungsempfehlungen für die Stadt Schmallingenberg und eine abschließende verallgemeinernde Betrachtung bilden in Kapitel sechs dann den Abschluss der Arbeit.

## **2 Stadtmarketing**

### **2.1 Grundlagen des Stadtmarketings im Sinne der vorliegenden Arbeit**

Stadtmarketing im Sinne dieser Arbeit setzt sich mit den vielfältigen Anforderungen auseinander, die zum Erreichen eines einheitlichen Auftritts der Stadt zu erfüllen oder zumindest zu berücksichtigen sind. Insbesondere die Bedürfnisse und Wünsche der verschiedenen Anspruchsgruppen einer Stadt sollen hier im Vordergrund stehen. So soll Stadtmarketing auf der „Philosophie der Kundenorientierung“ basieren und der „nachhaltigen Sicherung und Steigerung der Lebensqualität der Bürger und der Attraktivität der Stadt im Standortwettbewerb“ (bcsd o.J.) dienen.

Dieser Fokus wird flankiert von zwei grundlegenden Säulen, die zum Aufbau eines Stadtmarketings Berücksichtigung finden müssen. Dies ist zum einen der Entwicklungsprozess, den ein Stadtmarketing durchlaufen muss, bevor es seine endgültige Arbeit aufnehmen kann. Ein allgemeingültiges Prozessverständnis von Stadtmarketing hat sich grundsätzlich nicht etabliert. Dies liegt nicht zuletzt an der Einzigartigkeit der Ausgangssituation in jeder Stadt. Einen recht guten Ansatzpunkt zu einem Musterprozess liefern jedoch Grabow/Hollbach-Grömig (1998), der in Tabelle 1 dargestellt ist (gemeinsam mit dem Prozess, den Wiechula (2000) entwickelt hat).

<i>Stadtmarketing nach Grabow/Hollbach Grömig</i>			<i>Stadtmarketingprozess nach Wiechula</i>
Stadt als Ganzes betrachten	<b>Stärken-/Schwächen-/Imageanalysen</b>	Breites Themenspektrum	<b>Situationsanalyse</b>
Kooperation vieler Akteure	<b>Leitbild / Leitlinien</b>	Verwaltungsorganisation	<b>Stadtleitbild und Oberziele</b>
„Produkt“-Verbesserung / Dienstleistungsorientierung	<b>Projektformulierung</b>	Werbung	<b>Teilziele, Strategien und Maßnahmen</b>
Unterschiedliche Zielgruppen	<b>Projektumsetzung und -controlling</b>	Kommunikation	<b>Umsetzung und Kontrolle</b>

*Tabelle 1: Einbettung des Stadtmarketingprozesses, verändert nach Grabow/Hollbach-Grömig 1998, S. 33 sowie Wiechula 2000, S. 31*

Er berücksichtigt neben den bereits oben angesprochenen vielfältigen Anforderungen, die an ein Stadtmarketing gestellt werden den eigentlichen Prozessverlauf (fettgedruckt), der in der Mitte der übrigen Elemente eingebettet liegt.

Zum anderen handelt es sich um die Organisation Stadtmarketing an sich, um den Aufbau und die Führung. So werden in der Literatur durchaus verschiedene Modelle favorisiert und mit ihren Vor- und Nachteilen erläutert. Die Spanne reicht hier von einem lockeren Arbeitskreis mit ehrenamtlichen Mitgliedern bis hin zur erfolgsorientierten GmbH mit Mitarbeiterstab und Geschäftsführer.

Dieses grundsätzliche Verständnis von Stadtmarketing soll Ausgangspunkt sein für die weiteren Schritte dieser Arbeit.

## **2.2 Abgrenzung von Stakeholdern, Zielgruppen und Mitwirkenden im Stadtmarketing**

Beteiligte im Stadtmarketing haben sehr unterschiedliche Funktionen, ihre Integration kann aktiver und passiver Art sein. Um im Verlauf der Arbeit Missverständnissen vorzubeugen, sollen alle Beteiligten hier in drei Gruppen geteilt und diese definiert werden. Bei den drei beteiligten Gruppen handelt es sich um Stakeholder, Zielgruppen und Mitwirkende. Das Deutsche Institut für Urbanistik hat anhand von Umfragen ermittelt, dass im Stadtmarketing sechs wichtigste Faktoren bzw. Zieldimensionen bestehen, die sich aus der Masse der angestrebten Ziele deutlich abheben. Es handelt sich hierbei um die Wirtschaftsförderung, ein kundenorientiertes Leitbild, die Kooperation mit Privaten, Strategie und Information, In-



nenstadt stärken, Stadt bewerben und profilieren (vgl. difu 2005, S. 5). Diesen Ziel-dimensionen lassen sich jeweils passend Anspruchsgruppen / Stakeholder zuordnen, die von den Zielen profitieren. So soll die heimische Wirtschaft in der Regel Nutznießer der Ziel-dimension Wirtschaftsförderung sein, von dem Ziel Innenstadt stärken soll der Handel einen Vorteil haben usw. Meffert (2000, S. 31) definiert Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen als

*„Interessengruppen, die aus gesellschaftlichen oder marktbezogenen Ansprüchen mehr oder weniger konkrete Erwartungen an die Unternehmung ableiten und entweder selbst oder durch Dritte auf die Unternehmensziele oder die Art und Weise der Zielerreichung Einfluß ausüben.“*

Daraus ableiten lassen sich marktbezogene und gesellschaftsbezogene Anspruchsgruppen sowie Anspruchsgruppen aus rechtlichem oder politischem Hintergrund. Wie zu erkennen ist, lassen sich Stakeholder also mühelos identifizieren. Für das Stadtmarketing sollen Stakeholder alle Gruppen, Personen und Institutionen sein, die mittelbar oder unmittelbar von Leistungen des Stadtmarketings profitieren, letztendlich und zusammengefasst ergeben sie 'die Stadt'.

Vor dem Hintergrund des Stakeholderbegriffs ist es wichtig, die Zielgruppen<sup>2</sup> als eigenständige Anspruchsgruppen herauszugreifen. Zielgruppen gehören als unmittelbare Bezieher von Leistungen in den Bereich der marktbezogenen Anspruchsgruppen, sie sind diejenigen, die das Stadtmarketing mit seinen Aktivitäten konkret anspricht (vgl. difu 2005, S. 5). Des Weiteren sind sie besonders von der zeitlichen Dauer und Intensität ihrer Ansprüche sowie von der Zugehörigkeit zur gesellschaftlichen Subgruppen her zu unterscheiden. Das Deutsche Institut für Urbanistik grenzt anhand von Umfragen sieben verschiedene Zielgruppen voneinander ab, die besonders stark im Stadtmarketing vertreten sind, Abbildung 1 nennt sie in der Reihenfolge ihrer Häufigkeit.

---

2 Die Zielgruppe als Gruppe von Marktteilnehmern, die durch soziodemografische Merkmale abgetrennt wird, wird im weiteren Verlauf der Arbeit ergänzt durch den Kunden als tatsächlichem Inanspruchnehmer (Käufer) von Produkten und Leistungen (Anm. d. Verf.)

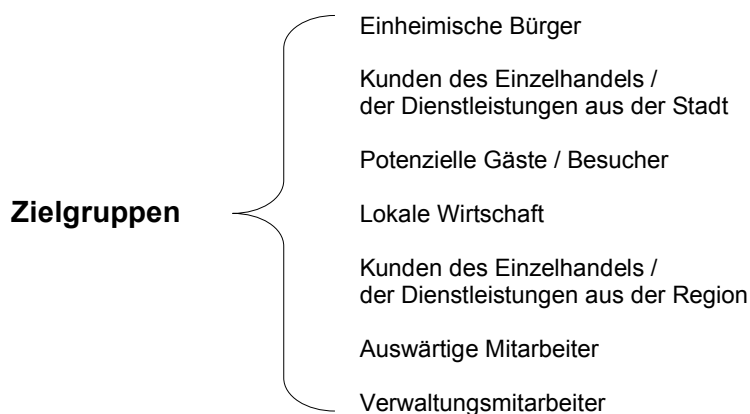


Abbildung 1: Zielgruppen des Stadtmarketings, verändert nach difu 2005, S. 6

Mitarbeiter einer Unternehmung sind im Sinne des Stakeholderbegriffs grundsätzlich den gesellschaftsbezogenen Anspruchsgruppen zuzuschlagen, anders verhält es sich mit Mitwirkenden im Stadtmarketing. Unter diesen Begriff sollen alle Personen und Institutionen subsumiert werden, die in beliebiger Weise am Stadtmarketing beteiligt sind. Das Deutsche Institut für Urbanistik bezeichnet Mitwirkende auch als Akteure.

Ein Vergleich der Mitwirkendenstruktur zwischen 1995 und 2004 zeigt darüber hinaus, dass es eine klare Tendenz zu einer Professionalisierung der Beteiligten gibt. Die noch 1995 vor allem bei der Erarbeitung von Stadtmarketingkonzepten vertretenen Bürgerinitiativen, Kirchen sowie einzelnen Ratsmitglieder sind in der aktuellen Umfrage nicht mehr präsent. An der Erarbeitung, Umsetzung und Finanzierung sind so heute verstärkt dieselben Partner beteiligt (vgl. difu 2005, S. 6).

Unter Abwandlung der Definition von Meffert fallen Mitwirkende nicht grundsätzlich in den hier verwendeten Stakeholderbegriff, im Rahmen dieser Arbeit sind beispielsweise externe Stadtmarketingberater zwar Mitwirkende, aber eigentlich keine Stakeholder der Stadtmarketingziele. Abbildung 2 soll die Verflechtungen der Begriffe grafisch verdeutlichen.

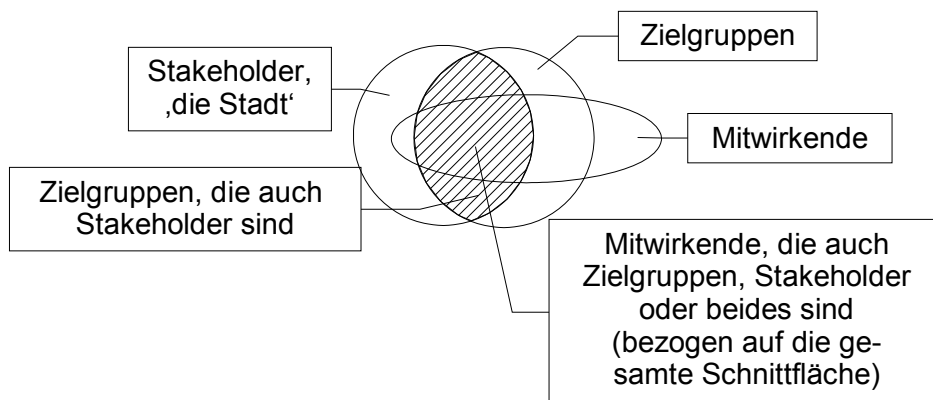


Abbildung 2: Abgrenzung von Stakeholdern, Zielgruppen und Mitwirkenden im Stadtmarketing, eigene Darstellung

### **3 Die Balanced Scorecard von Kaplan / Norton als strategisches Managementsystem**

#### **3.1 Einsatz der Balanced Scorecard in der Wirtschaft**

Die Wirtschaft ist der ursprüngliche Einsatzort der Balanced Scorecard. Kaplan/Norton (1997) nennen vier grundsätzliche Perspektiven, auf denen eine "klassische" BSC ruht. Dabei handelt es sich um die Perspektiven Lernen und Entwicklung, interne Geschäftsprozesse, Kunden sowie die Finanzen. Die in der Einleitung erwähnte Ursachen-Wirkungs-Kette stellt sich grob gesehen wie folgt dar: Lernen und Entwicklung beeinflussen unmittelbar die Qualität der Geschäftsprozesse; nur wer diese perfekt beherrscht, kann auch seine Kunden zufrieden stellend betreuen und nur zufriedene und umsatzstarke Kunden bescheren dem Unternehmen stabile Finanzen (diese sind für die BSCs der Wirtschaft generell als oberste Perspektive anzusehen). Messbar gemacht werden die Erfolge und Misserfolge der einzelnen Perspektiven durch verschiedene Kennzahlen, die (auch teilweise innerhalb der Perspektiven) wiederum voneinander abhängen. Die Ausrichtung aller Perspektiven und Kennzahlen geschieht anhand der Mission bzw. strategischen Stoßrichtung, denen das Unternehmen folgt.

#### **3.2 Einsatz der Balanced Scorecard außerhalb der Wirtschaft**

Die Balanced Scorecard hat sich inzwischen auch als Managementsystem außerhalb der Wirtschaft durchgesetzt. Recht üblich ist der Einsatz im kommunalen Umfeld und in der Steuerung von Non-Profit-Organisationen. Zu diesen Zwecken haben sich zahlreiche neue Perspektiven und Kennzahlen herausgebildet, hier soll jedoch keine Aufzählung stattfinden. Statt dessen werden kurz die veränderten Anforderungen und damit die strukturellen Änderungen der BSC angesprochen.

Dies stellt sich im kommunalen Umfeld wie folgt dar: Wie im wirtschaftlichen Umfeld muss sich auch hier eine Organisation zunächst durch Lern- und Entwicklungsfähigkeit auszeichnen sowie die Fähigkeit, die internen Prozesse optimal abzuwickeln. Die beiden unteren Perspektiven entsprechen also im großen und ganzen denen der Wirtschaft. Der eigentliche Unterschied setzt bei den Kunden ein. Kaplan und Norton (2001, S. 122) haben hier eine differenzierte Sicht der Dinge: Zunächst berücksichtigen sie den Wert bzw. Nutzen der kommunalen Dienstleistungen für den Bürger, eine kommunale Organisation ist jedoch in ihrem Handeln eingeschränkt durch die gesetzgebenden Autoritäten (Legislative und Steuerzahler). Statt der Erwirtschaftung eines möglichst großen Gewinns muss die Kommune darüber hin-

aus die Kosten für die Erbringung ihrer Dienstleistungen berücksichtigen. Diese drei Punkte bilden eine einzige übergeordnete Perspektive, die entsprechend ohne die finanzielle Spitze auskommt und direkt in die Mission gipfelt.

Einer starken Ausrichtung auf die Mission folgt auch die BSC in Non-Profit-Organisationen. Dies beginnt bereits bei der untersten Perspektive, die Kaplan und Norton (2001, S. 121) als Lernen, Kommunizieren und Zusammenarbeiten bezeichnen. Die Durchführung der internen Prozesse folgt der Befriedigung von gleich zwei Gruppen, die dieser Perspektive übergeordnet sind. Zum einen den Geldgebern, ohne die eine Non-Profit-Organisation zum Scheitern gezwungen ist, zum anderen den Kunden bzw. dem Personenkreis, für die die Dienstleistung erbracht wird. Diese beiden - Kunden und Geldgeber - teilen sich gleichberechtigt die oberste Stufe der BSC, vor allem deshalb, weil sie nicht in unmittelbarer Ursachen-Wirkungs-Beziehung zueinander stehen.

## **4 Aufbau einer Balanced Scorecard für das Stadtmarketing**

### **4.1 Herleitung von Anforderungen des Stadtmarketing an eine Balanced Scorecard**

Das vorangegangene Kapitel hat gezeigt, dass die Balanced Scorecard in Unternehmen, der öffentliche Verwaltung und auch in Non-Profit-Organisationen dank flexiblem Einsatz unterschiedlicher Perspektiven und Kennzahlen auf die speziellen Bedürfnisse optimal eingehen kann. Bei den Unternehmen dominiert dabei eine finanziell orientierte Sichtweise, bei öffentlichen Verwaltungen steht das Gemeinwohl im Vordergrund und Non-Profit-Organisationen fokussieren auf die bestmögliche Erbringung der geforderten Leistung.

Doch welche besonderen Anforderungen hat das Stadtmarketing an den möglichen Einsatz einer Balanced Scorecard? Um das aus der weitgehenden Vernachlässigung des BSC-Einsatzes im Stadtmarketing resultierende Fehlen themenbezogener Forschungsliteratur auszugleichen, muss ein anderer Weg gefunden werden, sich der Thematik zu nähern: in diesem Fall ein Zugang über die bereits vorhanden BSC-Konzepte. So werden zunächst bekannte Konzepte aus der Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung und aus Non-Profit-Organisationen verwendet. Diese werden dann mit Inhalten aus dem Stadtmarketing gefüllt, so dass aus den Ergebnissen dieser drei 'Test-BSCs' dann eine für das Stadtmarketing gültige Balanced Scorecard abgeleitet werden kann.

#### 4.1.1 Wirtschaft

*Wie sollen wir gegenüber den Shareholdern auftreten,  
um finanziellen Erfolg zu erzielen?*<sup>3</sup>

Eine aus Privatunternehmen entstammende Balanced Scorecard ins Stadtmarketing zu übernehmen, bedeutete, einen Fokus auf die Finanzperspektive zu legen. Damit ließe sich der Druck, unter dem die Stadtmarketingorganisation steht, das in sie investierte Kapital gewinn- oder zumindest kostendeckend zu nutzen, in monetären Kennzahlen ausdrücken. Nicht nur die privaten Partner, auch die Bevölkerung verlangt nach einer Erklärung, für was und in welcher Höhe Mittel verwendet wurden. Zudem ist eines der größten Probleme einer Stadtmarketing-Weiterführung in Kommunen nach wie vor die Finanzierung, die es in anhaltender Zeit der verschuldeten Städte zu sichern gilt.

Extern wirken gerade die örtlichen Unternehmen als starke Partner auf die Kommunen ein. Nach einer Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik im Mai 2005 sind inzwischen fast ein Viertel von 1203 befragten Kommunen in Deutschland ein oder mehrere Public-Private-Partnerships (PPP) eingegangen (vgl. difu 2005). Im Stadtmarketing ist eine Beteiligung der Wirtschaft von Beginn an festzustellen, Unternehmen beteiligen sich finanziell oder durch Mitarbeit und Bereitstellung von Know-How am Stadtmarketing. Im Gegenzug haben sie ein starkes Mitspracherecht beim Entwurf des Weges, den das Stadtmarketing gehen soll und entsprechend sind sie bemüht, ihre eigenen Interessen durchzusetzen, die in der Regel finanzieller Natur sind. Mit dem von den Firmen eingesetzten Kapital sollen Maßnahmen finanziert werden, die sich wiederum entsprechend rentieren. Spätestens nach Gründung einer GmbH werden der Stadtmarketing-Organisation oftmals Bereiche unterstellt, die Gewinn abwerfen sollen, beispielsweise das Merchandising von stadtypischen Artikeln oder die Führung von Stadt- oder Veranstaltungshallen. Auch hier ist eine klare und uneingeschränkte Finanzfokussierung der Balanced Scorecard notwendig.

*Wie müssen wir unseren Kunden begegnen,  
um unsere Vision zu verwirklichen?*

Der Blick auf die Kunden soll diejenigen herausfiltern, deren Verhalten sich am rentabelsten für das Unternehmen auswirkt. Im Stadtmarketing treten Kunden überall dort auf, wo Zielgruppen angesprochen werden. So müssen sich - unter Berücksichtigung der Finanzperspek-

---

<sup>3</sup> Die Zwischenüberschriften für das Kapitel 4.1.1 entstammen der Abbildung „Die Balanced Scorecard als Ursachen-Wirkungskette“, Kaplan/Norton 2001, S. 70

tive - die finanziellen Träger des Stadtmarketings Gedanken darüber machen, welche Kunden in ihrem jeweiligen Bereich die rentabelsten sind. Bezogen auf die Stadtverwaltung als häufigstem Träger von Stadtmarketing wären als Kunden (Zielgruppen) die Bürger anzusehen, aus Sicht des Einzelhandels als zweitgrößtem Träger wären dies die Kunden des Einzelhandels. Weitere starke finanzielle Träger sind der Stadtrat (ebenfalls mit der Bürgerschaft als Zielgruppe), es folgen Industrie- und Gewerbeunternehmen sowie Dienstleistungsunternehmen (alle jeweils mit ihren eigenen Kunden/Zielgruppen). Aus all diesen Kundengruppen wären nun die Kennzahlen herauszuarbeiten, mit denen eine optimale Voraussetzung zur Erfüllung der Ziele in der Finanzperspektive möglich wäre. So kann beispielsweise anhand von Testurlaubern nicht nur der Tourismus in der Region, sondern auch der Einzelhandel, die Gastronomie und das Kulturangebot auf ihre Kundenorientierung hin überprüft werden. Die Zufriedenheit der gewerblichen Wirtschaft gegenüber der Stadtverwaltung ließe sich zum Beispiel langfristig über die Anzahl neu angesiedelter Gewerbebetriebe messen. Leistungstreiber in einer klassischen BSC kann beispielsweise der Einzelhandel sein, der für seine guten Kundenbeziehungen bekannt ist oder auch die Stadt im Gesamten, die ein arbeitnehmerfreundliches Image hat.

*In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein,  
um unsere Kunden zu befriedigen?*

Eine Ausrichtung auf die Zielgruppen/Kunden in einer klassischen BSC sollte streng entlang des generischen Wertkettenmodells erfolgen. Im Rahmen der internen Prozessperspektive werden die Voraussetzungen für die konkreten Maßnahmen gegenüber den Zielgruppen geschaffen. Eben dieses muss der Hauptgeschäftsprozess *Innovation* leisten, nämlich die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen für das Stadtmarketing. Anhand der späteren Ergebnisse in der Kundenperspektive können dann Maßnahmen auf der einen Seite verstärkt werden und auf der anderen Seite aufgegeben werden. Aufgrund der Heterogenität der Zielgruppen ist eine Messbarkeit besonders im Hauptgeschäftsprozess *betriebliche Prozesse* gegeben, hier ist beispielsweise die Messung des Planungszeitraums für eine bestimmte zielgruppenorientierte Maßnahme oder die Zahl der benötigten Arbeitsgruppensitzungen möglich.

*Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern,  
um unsere Ziele zu verwirklichen?*

Einen hohen Stellenwert in der Perspektive Lernen und Entwicklung hat die optimale Ausnutzung der Mitarbeiterpotenziale. Im Stadtmarketing ist hierzu ein Findungsprozess zu initiieren, um - am besten aus der Masse der Stakeholder - die Mitwirkenden mit dem idealen Potenzial zu selektieren, für die Zwecke des Stadtmarketings anzuwerben und zu halten. Besonders leistungsfähige Mitwirkende sind bestmöglich zu fördern und weniger leistungsfähige zu identifizieren und eventuell aus der weiteren Mitarbeit zu entlassen. Mit Blick auf die übergeordneten Perspektiven wäre eine Professionalisierung der Mitwirkendenstruktur anzustreben, um insbesondere die finanziellen Ziele erreichen zu können.

Unter besonderer Berücksichtigung von Informationssystemen müsste darüber hinaus eine optimale Kommunikation unter den Mitwirkenden ermöglicht werden. Informationssysteme müssten außerdem auf die ständige Bereithaltung aller notwendigen Informationen hin optimiert werden.

#### **4.1.2 Öffentliche Verwaltung**

##### *Mission<sup>4</sup>*

Unter Mission im Sinne des Stadtmarketings ist das Leitbild zu verstehen. Viele Städte und Gemeinden entwickeln als Ausgangspunkt für ein späteres Stadtmarketing auf Grundlage einer SWOT-Analyse ein Leitbild, welches zum Beispiel ein Motto und die strategischen Oberziele enthält.

##### *Kosten für die Bereitstellung von Dienstleistungen, unter Berücksichtigung der externen Kosten*

In diesem Teil der übergeordneten Finanzperspektive werden die Mittel betrachtet, die dem Stadtmarketing von kommunaler Seite zur Verfügung stehen. Die Kosten, die von privaten Beteiligten des Stadtmarketings getragen wurden, sind ebenfalls in dieser Perspektive darzustellen. Ziel der Kennzahlen dieser Perspektive ist eine dem Leitbild gerechte Kostenminimierung durch das Stadtmarketing.

---

<sup>4</sup> Die Zwischenüberschriften für das Kapitel 4.1.2 entstammen der Abbildung „Die Finanz-/Kundenperspektive für Behörden“, Kaplan/Norton 2001, S. 122

*Wert/Nutzen der Dienstleistungen  
unter Berücksichtigung der positiven externen Effekte*

Diese Perspektive soll den tatsächlichen Nutzen des Stadtmarketings für die Stakeholder des Stadtmarketings darstellen. Dieser kann sowohl finanzieller (zum Beispiel die tatsächliche Umsatzsteigerung im Einzelhandel) als auch nicht-finanzieller (zum Beispiel die Steigerung der durchschnittlichen Übernachtungszahl von Feriengästen) Art sein. Auf der Grundlage dieses Outputs sollen dann die Bürger und besonders die privatwirtschaftlich organisierten finanziellen Partner des Stadtmarketings entscheiden, ob sich die eingesetzten Mittel rentiert haben.

*Unterstützung der gesetzgebenden Autoritäten*

Die dritte übergeordnete Perspektive soll den Anforderungen der Gesetzgebung sowie den Wünschen der Bürger gerecht werden. Hier können - soweit erforderlich - Fördermittel zum Beispiel von Seiten des Landes und des Bundes zusätzlich nach ihrem Verwendungszweck dargestellt werden. Darüber hinaus fordert der Bürger sein Recht ein zu wissen, was mit seinen Steuern passiert, daher muss er in der Lage sein, die Höhe der eingesetzten Mittel beurteilen zu können. So kann eine Kennzahl in dieser Perspektive die jährlichen Ausgaben für das Stadtmarketing (nach Abzug der Beteiligung privater Partner) pro Bürger darstellen. Die Strategie des Stadtmarketings muss darauf ausgerichtet sein, allen Zielgruppen bestmöglich zu dienen, dies entspricht abgeleitet dem Leistungsauftrag, den eine öffentliche Verwaltung zu erbringen hat, abgegrenzt wird dieser durch die freiere Wahl der Zielgruppen, die dem Stadtmarketing zusteht.

*Interne Prozesse - Lernen und Entwicklung*

Viele Kommunen verbinden das Stadtmarketing mit einer Verwaltungsreform<sup>5</sup> und versuchen, ein New-Public-Management (Neues Steuerungsmodell) einzuführen. Damit ist ein verwaltungsorientiertes Handeln des Stadtmarketings bereits vorgegeben, intensiviert durch die hohe Zahl der verwaltungsbasierten und -organisierten Stadtmarketingprojekte in der Praxis. Gerade im Rahmen der Perspektiven der internen Prozesse sowie Lernen und Entwicklung kann daher im Stadtmarketing von einer verwaltungsorientierten Handlungsweise mit

---

<sup>5</sup> Die Verbindung von Stadtmarketing und New-Public-Management beschreibt ausführlich Wiechula (2000), einen ausführlichen Überblick zu Steuerung und Strategischem Management von Städten und Balanced Scorecard geben Töpfer (2000, 2000a) und Weig (2005) (Anm. d. Verf.)



einer hierarchisch gegliederten Organisation ausgegangen werden. Wie die demokratisch legitimierte politischen Vertreter steht auch das Stadtmarketing unter einem ständigen Erfolgsdruck (und Legitimierungszwang) gegenüber allen Bürgerinnen und Bürgern, unabhängig ob sie eine Rolle als Stakeholder, Zielgruppe oder Mitwirkende(r) einnehmen.

So teilt eine Balanced Scorecard für Öffentliche Verwaltungen vom Aufbau her zwar grundsätzlich die meisten Punkte mit der BSC aus Privatunternehmen, jedoch werden sie um die verwaltungsinternen Prozesse und den durch die Einführung eines neuen Steuerungsmodells hervorgerufenen Entwicklungsprozess ergänzt.

### 4.1.3 Non-Profit-Organisationen

#### *Mission<sup>6</sup>*

Als Mission gilt hier wiederum das Leitbild bzw. ein übergeordnetes gesellschaftliches Ziel, denn schließlich soll durch Stadtmarketingaktivitäten eine möglichst breite Bevölkerung und viele unterschiedliche Institutionen angesprochen werden. Anhand des Leitbildes erfolgt dann die Verankerung der Perspektiven und ihrer Ziele.

*Wie müssen wir gegenüber unseren Geldgebern auftreten,  
um erfolgreich zu sein?*

Der Erfolg von Non-Profit-Organisationen wird in der Erfüllung ihres Leistungsauftrags gemessen, eben diesen hat auch das Stadtmarketing gegenüber seinen Zielgruppen zu erfüllen. Dieser Aspekt gleicht demjenigen in der öffentlichen Verwaltung; da NPOs jedoch Strategie und Ziel nicht entkoppeln, muss man hier die Benutzung der symbolischen Politik wie Horváth & Partner sie definieren, ausschließen, was durchaus den Absichten des Stadtmarketings näherkommen soll.

Auf finanzieller Seite muss zwar innerhalb bestimmter Grenzen gewirtschaftet werden, Ziel darf aber nicht in erster Linie die Befriedigung der Geldgeber sein, sondern die schon angesprochene bestmögliche Erfüllung des Leistungsauftrages. Des Weiteren bestehen im Stadtmarketing differenzierte Zielsysteme und komplexe Kundenbeziehungen, daraus folgt, dass Leistungsempfänger und Leistungsbezahlter nicht immer übereinstimmen (vgl. Bergmann 2004, S. 230f). In den möglichen Perspektiven Lernen und Entwicklung sowie interne Pro-

---

<sup>6</sup> Die Zwischenüberschriften für das Kapitel 4.1.3 entstammen der Abbildung „Die Modifikation der Balanced Scorecard für Non-Profit-Organisationen“, Kaplan/Norton 2001, S. 121

zesse kommt das Stadtmarketing ebenfalls einer NPO am nächsten. Beide sind von einer hohen Unsicherheit beim Einsatz ihres Personals gekennzeichnet, bedingt durch die häufig auftretende Ehrenamtlichkeit und die damit verbundene Möglichkeit, der Arbeit jederzeit fernzubleiben oder diese ganz aufzugeben. Entsprechende Elemente und Kennzahlen aus erprobten BSCs von Non-Profit-Organisationen sollten daher auch im Stadtmarketing Anwendung finden.

*Wie müssen wir unseren Kunden begegnen,  
um unsere Vision zu verwirklichen?*

Diese Perspektive umfasst im Sinne einer Anwendung im Non-Profit-Bereich die Ansprache der Kunden bzw. Leistungsempfänger der Organisation, sie muss daher um Leistungsziele erweitert werden. Da eine Auswahl der Kunden bzw. Zielgruppen häufig nicht von Organisationsseite aus möglich ist<sup>7</sup>, muss die Erfüllung der Leistungsziele auf die Erstellung und ständige Verbesserung der angebotenen Leistungen ausgerichtet werden. Im Stadtmarketing sind dies alle Aktivitäten, die im Rahmen des Stadtmarketingprozesses für Zielgruppen durchgeführt werden. Diese sind anzupassen an die Mission und die aus den Geschäftsprozessen gegebenen personellen und infrastrukturellen Ressourcen. Im Hinblick auf die Unterschiedlichkeit von Geldgebern und Leistungsempfängern muss außerdem der gegebene finanzielle Rahmen beachtet werden, das heißt, sowohl die Wünsche der Leistungsempfänger als auch die der Geldgeber müssen in der Planung der strategischen Leistungsziele adäquat Berücksichtigung finden.

*In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein,  
um unsere Kunden, Geldgeber und unsere Mission zu befriedigen?*

Eine Betrachtung der Geschäftsprozesse wie in der Frage oben kann im Stadtmarketing auf zwei Ebenen erfolgen. Zum Ersten kann die Organisation des Stadtmarketings selbst in einen Optimierungsprozess einbezogen werden, dies betrifft den Aufbau der Organisation und ihre Zusammensetzung, die Frage, welche Stellen hauptsächlich in die Arbeit mit einbezogen werden, welche Infrastruktur dafür notwendig ist und wie sie beschafft und besetzt werden kann. So können beispielsweise interne Prozesse kurzfristiger und (auch finanziell) effektiver ablaufen, wenn für die administrative Verwaltung keine eigene Stelle eingerichtet wird, son-

---

<sup>7</sup> so kann beispielsweise eine Jugendhilfeeinrichtung nicht selbst auswählen, welche Jugendlichen sie betreuen möchte (Anm. d. Verf.)

dern diese in eine vorhandene Organisation eingebunden wird, wie die Stadtverwaltung oder ein ortsansässiges Wirtschaftsunternehmen.

Auf der anderen Seite können die Prozesse betrachtet werden, die wiederum auf die Kundenperspektive einwirken, dies betrifft die im Stadtmarketing durchgeführten Projekte. Messbar gemacht werden können diese beispielsweise durch eine Abbruchrate, die Fluktuation der Mitwirkenden in einzelnen Projekten oder durch den finanziellen Aufwand des Projektes.

*Wie müssen unsere Mitarbeiter lernen, kommunizieren  
und zusammenarbeiten, um unsere Mission zu erreichen?*

Obwohl die Einführung eines Stadtmarketings in der Regel durchaus auch die Beschäftigung eines mittelfristig festen Mitwirkendenstammes vorsieht, fußt das Konzept von Stadtmarketing grundsätzlich auf der freien und oft ehrenamtlichen Mitarbeit von Personen unterschiedlicher Motivation und Wissensstand. Sie alle gilt es zu integrieren, zu halten und bestmöglich in ihrem Bestreben zu fördern, Stadtmarketing aktiv mitzugestalten. Dies ist die Herausforderung an die Mitarbeiter- und Lernperspektive.

So ist diesen Mitwirkenden das Leitbild und die Stoßrichtung des Stadtmarketings ausführlich zu kommunizieren, da der Weg, den das Stadtmarketing gehen soll, wandelbar ist, sind Vorschläge und Verbesserungen aufzunehmen und zu berücksichtigen. Da es nicht immer möglich ist, Personen mit dem besten Wissen zu gewinnen, ist zumindest darauf zu achten, alle mittelfristig Mitwirkenden auf einen Wissensstand zu bringen und diesen auch zu halten. Dies muss einerseits über die Kommunikation von oben, durch die Leitung des Stadtmarketings erfolgen, andererseits ist eine intensive Kommunikation der Mitwirkenden untereinander vonnöten, um letztendlich erfolgreich zu sein. Darüber hinaus ist eine erfolgreiche Kommunikation auch die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit, indem sie hilft, Missverständnissen vorzubeugen und eine Vertrauensbasis unter den Mitwirkenden schafft. Wichtig für die Zusammenarbeit ist außerdem eine gewisse Kontinuität der Verhältnisse, das heißt, Mitwirkende sollten langfristig gehalten werden (messbar beispielsweise über die Fluktuation) und die Zeit vor dem geplanten Ausscheiden eines Mitwirkenden sollte intensiv für die Suche nach geeigneten Nachfolgern genutzt werden. Nur die strikte Beachtung dieser Perspektive am unteren Ende der Ursachen-Wirkungskette kann Erfolge in den Geschäftsprozessen hervorrufen und damit auch den Gesamterfolg des Stadtmarketings positiv beeinflussen.

#### **4.1.4 Kritik der gewählten Ansätze**

Der bisherige Aufbau hat gezeigt, dass das Stadtmarketing aus verschiedenen Sichtweisen betrachtet werden kann. Es enthält Elemente aus der Wirtschaft, öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen. Für alle drei Sichtweisen liegen bereits erprobte Balanced Scorecards vor, auf die - wie dargestellt wurde - das Stadtmarketing bis zu einem gewissen Grad angepasst werden konnte. Jedoch war keine der BSCs in der Lage, das Stadtmarketing vollständig abzubilden. So wird die BSC aus der Wirtschaft dem Stadtmarketing nicht gerecht, weil sie zu stark finanzorientiert und auf die Stakeholder ausgerichtet ist. Raffel (2002) belässt zwar die Finanzperspektive an der Spitze der Balanced Scorecard, die Ergebnisse seiner empirischen Untersuchung zeigen aber, dass die Ziele und Strategien in Städten „häufig nicht in Zusammenhang mit dem Budget stehen.“ (S. 95) Diesem Umstand kommt die Balanced Scorecard aus öffentlichen Verwaltungen zwar entgegen, sie fokussiert aber zu sehr auf das Wohl aller Bürger und die Berücksichtigung des Gesetzgebers. Stadtmarketing hingegen muss nicht alle Bürger, sondern in erster Linie bestimmte Stakeholdergruppen befriedigen und eine starke Abhängigkeit vom Gesetzgeber besteht, je nach gewählter Organisationsform, auch nicht. Hier scheint die Balanced Scorecard für Non-Profit-Organisationen Abhilfe schaffen zu können. Sie stellt nicht den Blick auf die Finanzen in den Vordergrund und muss nicht versuchen, das Allgemeinwohl zu befriedigen sondern nur bestimmte Gruppen. Jedoch muss die BSC für NPOs primär nach deren Zweck fragen, der in der Satzung festgelegt ist, die BSC für ein Stadtmarketing hat jedoch die Pflicht, sich um mehrere strategische (Ober-)Ziele zu kümmern und im Falle ihrer Änderung auch flexibel zu reagieren. Dies macht auch die BSC für NPOs für einen Einsatz im Stadtmarketing untauglich.

So bleibt nur der Schritt, die bisher gewonnenen Erkenntnisse zwar zu nutzen, jedoch im Aufbau einer Balanced Scorecard für das Stadtmarketing eine neue Zusammensetzung der Perspektiven zu wagen, was im folgenden Kapitel geschehen soll.

## **4.2 Anpassung der Balanced Scorecard an das Stadtmarketing**

### **4.2.1 Modifizierung der Scorecard-Struktur**

Die Ausführungen in Kapitel vier haben die Orientierungen herausgestellt, die eine in Unternehmen eingesetzte Balanced Scorecard von solchen in öffentlicher Verwaltung und NPOs eingesetzten unterscheidet. Auch konnte in Kapitel 4.1 gezeigt werden, dass das Stadtmarketing zwar Bestandteile enthält, die den Einsatz einer klassischen Balanced Scorecard

rechtfertigen könnten, jedoch würden gerade die die Shareholder ergänzenden Stakeholder in diesem Modell unberücksichtigt bleiben. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass das Stadtmarketing sowohl Elemente enthält, die denen einer öffentlichen Verwaltung gleichen als auch Elemente, die eine Non-Profit-Organisation auszeichnen. Eine entsprechend modifizierte Scorecard-Struktur könnte daher aussehen wie auf der folgenden Seite dargestellt:

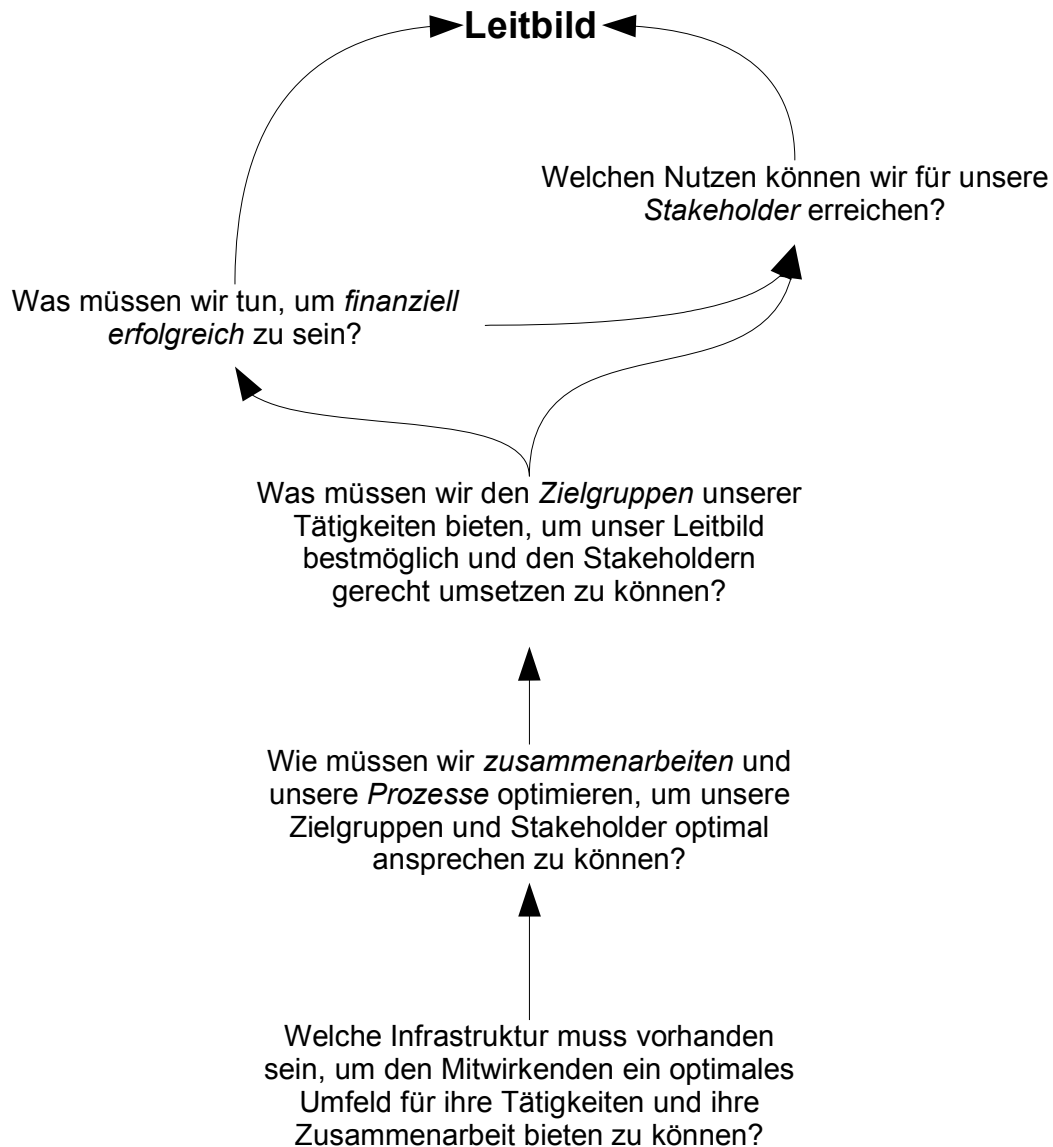


Abbildung 3: Modifikation der Balanced Scorecard für das Stadtmarketing, eigene Darstellung

Spitze einer für das Stadtmarketing modifizierten Balanced Scorecard ist das Leitbild, in welchem alle auf den unteren Ebenen getroffenen Entscheidungen kumulieren. Oberste Perspektive ist die Stakeholderperspektive, die auch eine finanzielle Komponente enthält. Die Ziel-

gruppen des Stadtmarketings sind die unmittelbaren Leistungsempfänger, sie nehmen daher - um den adäquaten Ausdruck in der Wirtschaft zu benutzen - eine Kundenrolle an und bilden die dritte Perspektive. Auf den unteren Ebenen betrachtet die Perspektive der internen Prozesse die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Mitwirkenden, die Perspektive der Mitwirkenden beinhaltet die Analyse der für das Stadtmarketing zur Verfügung stehenden Infrastruktur und ihre Auswirkungen.

## **4.2.2 Perspektiven und ihre Ursachen-Wirkungs-Beziehungen**

### **4.2.2.1 Die Stakeholder-Perspektive**

*Welchen Nutzen können wir für unsere Stakeholder erreichen?*<sup>8</sup>

Die Perspektive am Ende der Ursachen-Wirkungs-Kette sollte die wesentlichsten involvierten Gruppen berücksichtigen, darüber hinaus soll sie in der Lage sein komplexere Ziele als nur solche finanzieller Art zu betrachten. Wie kann man diesem Umstand in der Balanced Scorecard entgegenkommen? Letztlich müssen Spätindikatoren der BSC unmittelbar messbar sein, wie dies geschieht, bleibt aber der individuellen Gestaltung überlassen. Die erste Perspektive der Stadtmarketing-BSC soll daher die der Stakeholder<sup>9</sup> sein. Sie fragt, was die Stakeholder wollen und im Endeffekt auch: „Was will 'die Stadt'?“ Dieses oberste Ziel kann je nach gewähltem Leitbild und Oberziel zum Beispiel die Verringerung des Ladenleerstandes sein, genauso gut aber auch die längere Bindung von Urlaubern in der Stadt oder die Verbesserung der Stellenbesetzung im Mittelstand. Die Stakeholder-Perspektive erhebt den Anspruch, dem Gesamtsystem Stadtmarketing zu dienen und nicht nur der Organisation Stadtmarketing, sie schließt also auch die nicht unmittelbar 'angestellten' Mitwirkenden ein.

Bezieht man zusätzlich die Rahmenkonzeption von Birk/Heinze (2002, S. 115f) mit ein, so ist erkennbar, dass der Stakeholder-Nutzen durch den Outcome, der die Auswirkungen von Stadtmarketing-Programmen darstellt, messbar gemacht werden kann. Der in den Ist-Werten erfasste Outcome steht dabei auf der Sollseite unmittelbar den Zielvorgaben gegenüber, die (im Leitbild und den Oberzielen) auch die Spitze des Balanced-Scorecard-Modells ausma-

---

8 Die hier verwendeten Zwischenüberschriften entstammen der Abbildung 3 in Kapitel 4.2.1. (Anm. d. Verf.)

9 Ganz klar abgegrenzt werden soll hier die Stakeholder-Perspektive von dem Vergleich, den Horváth & Partners (2004, S. 47f) und auch Kaplan/Norton (2001, S. 93f) zwischen der Balanced Scorecard und dem Stakeholder-Ansatz als solchem bzw. so genannten Stakeholder Scorecards ziehen. Dabei distanzieren Horváth & Partners ausdrücklich einige mögliche Scorecard-Perspektiven vom bekannten Stakeholder-Ansatz. Kaplan/Norton bezeichnen ein Konstrukt, welches Kunden, Shareholder und Mitarbeiter, nicht aber Leistungstreiber für diese Perspektiven beinhaltet, als „Stakeholder Scorecard“. Diese legten zwar einen hohen Wert auf Ausgeglichenheit, seien aber keine Balanced Scorecards im eigentlichen Sinne. (Anm. d. Verf.)

chen. Dividiert man den Outcome durch die Zielvorgabe, erhält man (quasi als zusammenfassende nachgelagerte Kennzahl) die Outcome-Effektivität des Stadtmarketings.

*Was müssen wir tun, um finanziell erfolgreich zu sein?*

Der Stakeholdersicht angegliedert ist der Blick auf die Finanzen des Stadtmarketings. Die Ansiedelung entsprechend weit oben in der Ursachen-Wirkungs-Kette grenzt sich deutlich von Modellen aus öffentlicher Verwaltung und besonders aus dem Non-Profit-Bereich ab, dies hat verschiedene Gründe:

Ein Erreichen des Leitbildes bzw. der verbundenen Oberziele kann auf zweierlei Weise unterstützt werden; zum einen kann die Erfüllung bestimmter finanzieller Vorgaben ein Nutzen für die Stakeholder sein. Das ist dann der Fall, wenn eine Beteiligung am Stadtmarketing eine finanzielle Messbarkeit voraussetzt. Unternehmen benötigen diese, um für das Stadtmarketing erforderliche Gelder oder personelle Ressourcen überhaupt freigeben zu können. Dies ist oft nur bei der Aussicht auf eine bestimmte Verzinsung möglich und sollte daher in einer Balanced Scorecard im Stadtmarketing auch Anwendung finden. Durch eine in der Ursachen-Wirkungskette hohe Ansiedelung der finanziellen Sicht kann so verfolgt werden, ob mit den eingesetzten finanziellen Mitteln die Stakeholderziele erreicht wurden. Zum Zweiten ist es möglich, dass im Leitbild verankerte Oberziele selbst finanzieller Natur sind. Dann ist die finanzielle Sicht die höchste Ebene und korreliert selbst mit den Oberzielen (z.B. wenn als Oberziel im Leitbild ein höherer Gesamtumsatz des Einzelhandels angestrebt wurde).

Als weiterer wesentlicher Grund kann die bessere Kontrollmöglichkeit von kommunalen bzw. Landesmitteln angesehen werden. Alle Tätigkeiten in den nachgeordneten Perspektiven geben Hinweise auf die Finanzlage des Stadtmarketings, so ist ein transparenter Blick auf die nachweispflichtigen Ausgaben möglich. Entscheidungen über Einsparungen oder zusätzlich benötigte Mittel fallen leichter und können schneller getroffen werden als über das kameralistische System der Kommunen.

Unabhängig von den nachgelagerten finanziellen Interessen privatwirtschaftlicher Natur und der Nachweispflicht öffentlicher Mittel ist mit der Berücksichtigung einer finanziellen Sichtweise ein kurzfristiger und transparenter Blick auf die Gesamtorganisation Stadtmarketing möglich, dies ist bei Entscheidungen hilfreich, die zum Beispiel die Gemeinnützigkeit der Organisation betreffen.

Eine Implementierung der Rahmenkonzeption von Birk/Heinze ist je nach Sichtweise möglich, eine geeignete Größe ist in jedem Fall die Kosteneffizienz, die einen unmittelbaren Vergleich zwischen den geplanten Mitteln und den verbrauchten Mitteln zulässt, mit dem ausschließlichen Schritt der Leistungserbringung dazwischen. Damit ist es für die Stakeholder/Shareholder möglich, einen Überblick über die finanzielle Basis zu bewahren.

#### **4.2.2.2 Die Zielgruppenperspektive**

*Was müssen wir den Zielgruppen unserer Tätigkeiten bieten,  
um unser Leitbild bestmöglich und den Stakeholdern gerecht umsetzen zu können?*

Wie auch in allgemeinen Anforderungen an Stadtmarketing immer wieder betont, soll sich die zweite Perspektive an den Bedürfnissen der Zielgruppen des Stadtmarketings ausrichten, sie betrachtet die unmittelbaren Ergebnisse in der Stadtmarketing-Arbeit. In der klassischen BSC von Kaplan/Norton dreht sich diese vor allem um die Identifizierung von Kunden- und Marktsegmenten, die sich möglichst positiv auf die nachfolgende Finanzperspektive auswirken sollen. Auch im Stadtmarketing muss ein vorhandenes Produkt - die „Stadt“ - genutzt werden, um Zielgruppen anzusprechen, zu binden und ihre Bedürfnisse so gut wie möglich zu befriedigen. Daher ist hier wie auch in der Stakeholder-Perspektive ein globales Verständnis notwendig, um alle Zielgruppen erfolgreich integrieren zu können. Wenn die Autoren diese auch nicht erklären, so kommt die hier verwendete Zielgruppenperspektive am ehesten der von Friedtag/Schmidt so genannten „*gesellschaftlichen Perspektive*“ (1999, S. 202) nahe.

Auch hier ist eine Gemeinsamkeit mit der Rahmenkonzeption von Birk/Heinze erkennbar. Auf der Sollseite (Planung der Stadtmarketingziele) erfolgt für diese Perspektive die Ermittlung der Bedürfnisse der Zielgruppen, dem stehen auf der Istseite (nach der Leistungserbringung) die direkten Einwirkungen / Effekte der Leistungserbringung gegenüber - also der Impact. Messbare Grundlage dieser Perspektive ist also die Division des Impacts durch die vorgegebenen Bedürfnisse (nach Birk/Heinze: *Zielvorgabe*), als Ergebnis erhält man die Impact-Effektivität.

#### **4.2.2.3 Die Perspektive Zusammenarbeit und Prozesse**

*Wie müssen wir zusammenarbeiten und unsere Prozesse organisieren,  
um unsere Zielgruppen und Stakeholder optimal ansprechen zu können?*

Friedtag/Schmidt (1999, S. 135f) betonen die herausragende Stellung der Perspektive der Geschäftsprozesse, die in keiner BSC fehlen dürfe, doch nicht allein um dieser Forderung zu ge-



nügen, soll sie auch Teil der Stadtmarketing-BSC sein. Wie oft betont wird, lebt Stadtmarketing aus dem Dialog aller Beteiligten. Wenn auch das Stadtmarketing auf örtlicher Ebene aus einer schlagkräftigen Organisation beispielsweise in Form einer GmbH besteht, so kann diese doch nie für sich allein arbeiten, da stets die Kommunikation und Kooperation mit anderen Stellen notwendig ist. Diese Stellen reichen von der Stadtverwaltung über die gewerbliche Wirtschaft und den Einzelhandel bis hin zum Tourismus, Vereinen und Einzelpersonen. Diese Stellen müssen alle koordiniert werden, um zu einem für alle oder zumindest die meisten, befriedigendem Ergebnis zu gelangen. Hierin liegt die Herausforderung, die die Perspektive der Internen Prozesse bewältigen muss, die zu Grunde liegende Frage (s. Kapitelüberschrift) verdeutlicht dies nochmals.

Soweit eine Verwaltungsreform nicht unmittelbarer Bestandteil des Stadtmarketings ist, erfordert eine Auseinandersetzung mit dem Stadtmarketing Anpassungen der Stadt in der Verwaltungsorganisation. Dazu zählen insbesondere verstärkte Delegation zur Entlastung von Leitungsstellen, steigende Mitarbeitermotivation, Vereinfachung der Leitungsstrukturen und teils geringere Willkür. Daneben zählt die Dezentralisierung ebenso zu den anpassungswürdigen Punkten wie die Projektorganisation, von der man sich Entscheidungsoptimierung, beschleunigte Durchsetzung komplexer Problemlösungen sowie Konfliktminimierung und auch steigende Motivation erhofft (vgl. Wiechula 2000, S. 75ff). Spreider (2004) identifiziert dieses Problem als generell bei Projektarbeit in Behörden vorhanden und folgert, dass „*hierarchische Denk- und Kommunikationsmuster [...] auch in der Projektgruppe vorhanden*“ sein. Dem gegenüber steht die Erfordernis einer „*offenere[n] Kommunikationsstruktur im Vergleich zur Unternehmensebene*“ (S. 198). Außerdem fordert er eine „*stärkere Akzentuierung der Projektkommunikation in Richtung mehr Selbstverantwortung und -steuerung.*“ Spreider empfiehlt auf intrinsische Motivation zu setzen statt materielle Anreize zu schaffen (S. 2), dies praktiziert auch Teulings<sup>10</sup>. Diese Empfehlungen gilt es entsprechend zu berücksichtigen und umzusetzen.

Folgt man dem generischen Wertkettenmodell von Kaplan/Norton, so ist in der Perspektive der Zusammenarbeit und Prozesse bisher ein Faktor fast völlig ausgeklammert worden: Die Berücksichtigung der Kunden. Die Befriedigung ihrer Wünsche kann letztendlich erst tatsächlich zur Befriedigung der Stakeholder-Interessen dienen, selbst wenn es sich hierbei um

---

<sup>10</sup> Teulings initiiert nach eigenen Angaben schon vor der Umsetzungsphase des Stadtmarketings kleinere Praxisaufgaben in den Arbeitsgruppen, ohne jedoch die Herkunft der jeweiligen „Aufgabenpartner“ zu kennen, z.B. die Wiederbesetzung eines Jugendtreffs mit einer ehrenamtlichen Kraft. Die praktische Umsetzung soll vor allem den Zusammenhalt und die Motivation für die weitere Arbeit stärken aber auch den Blick für Prioritäten in der späteren eigentlichen Umsetzungsphase schärfen (persönliches Gespräch vom 01.06.05).

dieselben Personen handelt. Da die Implementierung der BSC im besten Fall mit dem Aufbau des Stadtmarketings selbst einhergeht, nimmt der Innovationsprozess hier entsprechend eine entscheidende Rolle ein. Es bietet sich die Chance, entsprechende Maßnahmen direkt aus Leitbild und Oberzielen abzuleiten und in die Stadtmarketingarbeit zu integrieren. In Folge der oben genannten Schwierigkeiten - soweit sie die Mitarbeiter betreffen - nimmt die Querschnittsfunktion der internen und externen Kommunikation darüber hinaus eine überragende Rolle in dieser Perspektive ein.

#### **4.2.2.4 Die Infrastruktur- und Mitwirkenden-Perspektive**

*Welche Infrastruktur muss vorhanden sein, um den Mitwirkenden ein optimales Umfeld für ihre Tätigkeiten und ihre Zusammenarbeit bieten zu können?*

Beim Stadtmarketing ist es wichtig zu beachten, dass es sich nicht um ein klassisches Wirtschaftsunternehmen handelt und bei den Mitwirkenden nicht um Mitarbeiter eines Unternehmens. Viele arbeiten unentgeltlich mit und sind zugleich selbst externe Stakeholder des Stadtmarketings. Man kann also davon ausgehen, dass die Mitarbeit nur solange gewährleistet ist, wie auf der Stakeholder-Ebene ein Nutzen für die Mitwirkenden in Aussicht gestellt wird. Ist dies nicht (mehr) der Fall, weil befürchtet wird, dass die 'falschen' Zielgruppen und andere Stakeholder berücksichtigt werden, kann es zur Demotivation, Frustration und schließlich zum Ausstieg einzelner Gruppen kommen. Eine derartige negative Entwicklung könnte schließlich zum Scheitern des gesamten Stadtmarketings führen. Alle Teilnehmer sind daher adäquat zu berücksichtigen und eine grundsätzliche Top-Down-Implementierung ist auf dieser Ebene nicht möglich, da auch bei einer Prozessoptimierung ausgeschiedene Mitwirkende nur schwer ersetzt werden können.

So muss die Grundlage einer Stadtmarketing-BSC den Blick auf die Mitwirkenden und ihre Bedürfnisse umfassen. Die - eventuell zu gründende - Stadtmarketingorganisation ist demnach verpflichtet, entsprechende Mitwirkende zu suchen, bestmöglich zu betreuen und sie so auch zu halten, um erfolgreich arbeiten zu können.

#### **4.2.2.5 Kritische Betrachtung der gewählten Struktur**

Die modifizierte BSC-Struktur macht es nun möglich, häufig im Stadtmarketing vorkommende Konstellationen perspektivisch abzubilden.

Durch die kombinierte Perspektive aus Stakeholdern und Finanzen werden die Stakeholder gesondert berücksichtigt, ohne jedoch die finanziellen Wünsche dieser und der Stadtmarke-

ting-Organisation selbst außen vor zu lassen. So können die Ergebnisse von finanziell Beteiligten sowohl anhand von finanziellen Kennzahlen gemessen als auch als nichtfinanzieller Nutzen dargestellt werden. Die getrennte Beachtung von Stakeholdern, Zielgruppen und Mitwirkenden sowie der Finanzen lässt auch zu, ein und dieselbe Person oder Institution in unterschiedlichen Rollen zu betrachten. Der Stakeholder kann demnach Mitwirkender sein, ohne dass befürchtet werden muss, dass er ausschließlich seine eigenen Interessen durchsetzt, sondern immer die aller Stakeholder sieht. Ist der Stakeholder gleichzeitig auch Zielgruppe des Stadtmarketings (bzw. von Maßnahmen des Stadtmarketings), kann gleichzeitig aber auch der Gesamtnutzen für alle Stakeholder gemessen werden. Die getrennte Berücksichtigung der Finanzen macht es außerdem möglich, dass ein Mitwirkender, Mitglied einer Zielgruppe oder Stakeholder gleichzeitig Shareholder des Stadtmarketings ist. Dabei ist es jedoch utopisch anzunehmen, im Stadtmarketing könne eine Situation geschaffen werden, in der alle Stakeholder sich gleichwertig behandelt fühlen, dafür sind die Ansprüche an das Stadtmarketing zu unterschiedlich. Dennoch scheint diese Zusammensetzung geeignet zu sein, die Situation eines Stadtmarketings mithilfe der Balanced Scorecard angemessen zu repräsentieren.

### **4.2.3 Kennzahlen**

Die Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e.V. (bcsd) sorgt für einen regelmäßigen Informationsaustausch und die Weitergabe von Know-How in ihren mehr als 200 Mitgliedsstädten in Deutschland. Mithilfe von Umfragen hat die bcsd den Einsatz von Kennzahlen<sup>11</sup> im Stadtmarketing überprüft und herausgefunden, dass bestimmte Kennzahlen häufig verwendet wurden. Daraus ist ein Set mit 18 Basisindikatoren in zunächst 10 Sachbereichen<sup>12</sup> entstanden (siehe Tabelle 1), welches im Mai 2005 veröffentlicht wurde (Birk/Heinze 2005). Auf die Anforderungen der Städte hin soll dieses Set weiter verfeinert und erweitert werden, andererseits soll aber auch keine Überfrachtung mit Kennzahlen geschehen, um den Einsatz in der Praxis zu gewährleisten. Eine ausführliche Darstellung des kompletten bcsd-Kennzahlensets findet sich in Anhang III.

---

11 Die Verfasser sprechen in diesem Zusammenhang auch von Indikatoren (Anm. d. Verf.)

12 Der Sachbereich „Wohnen und Soziales“ ist im Indikatorenset zwar aufgeführt, es liegen aber noch keine Indikatoren vor, daher wird dieser Sachbereich hier vernachlässigt (Anm. d. Verf.)

<i>Sachbereich</i>	<i>Indikator(en)</i>
Bevölkerung	Einwohnerzahl
Einzelhandel und Dienstleistungen	Umfang Ladenleerstand
	Umfang einzelhandelsrelevante Kaufkraft
	Höhe Einzelhandelsumsatz
Tourismus	Anzahl Gästebetten
	Anzahl Gästeübernachtungen
Freizeit	Angebotsumfang Abendökonomie
Veranstaltungen	Angebotsumfang Veranstaltungen
	Anzahl Veranstaltungsbesucher
Aufenthaltsqualität	Angebotsumfang Außergastronomie
	Höhe Passantenfrequenz
Verkehr	Anzahl Besucherstellplätze
	Anzahl belegter Besucherstellplätze
Wirtschaft	Anzahl umsatzsteuerpflichtiger Unternehmen
	Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter
Bekanntheit und Image	Umfang Medienberichterstattung zum Stadtmarketing
	Aussagetenor Medienberichterstattung
Projektorganisation	Gesamtausgaben Stadtmarketing

Tabelle 2: bcsd-Indikatoren-Manual, eigene Darstellung nach Birk/Heinze (2005, S. 5)

Neben dem Indikator und dem zugeordneten Sachbereich liefert das Manual Informationen zum Erhebungszweck und zur Berechnung, schlägt einen Erhebungszeitraum bzw. -punkt vor und erstellt Querverbindungen zu anderen Indikatoren und möglichen weiteren Kennzahlen, die sich aus diesen Kombinationen erstellen lassen. Hinweise zur Interpretation sowie Beispiele und Hinweise auf Erweiterungsmöglichkeiten runden den Umfang des Manuals ab.

Die Frage nach der Eignung der Indikatoren für einen Einsatz in der BSC lässt sich verallgemeinernd nur bedingt beantworten, zu individuell sind die Erfordernisse der einzelnen Stadt und auch das Modell der BSC. Ein entscheidender Vorteil des bcsd-Indikatoren-Manuals ist dessen Ursprung in der Praxis, der gewährleistet, dass nur aus städtischer Sicht sinnvolle Kennzahlen zugelassen und nicht praxistaugliche wieder entfernt werden. Weiterhin positiv hervorzuheben ist die Möglichkeit zur jederzeitigen Erweiterung und Verfeinerung, die auch den Städten individuell zugestanden wird und schließlich die Existenz von Einflussfaktoren (die die Autoren auch BSC-gerecht „*Treiber*“ nennen, Anm. d. Verf.), die das Manual abrunden. Mit einem Umfang von 18 Indikatoren erreicht das Set zwar nahezu den BSC-Grundsatz 'Twenty is Plenty', jedoch bleibt zu bedenken, dass eine ('die') Stadtmarketing-BSC

nicht grundsätzlich alle Anforderungen des Stadtmarketings abdecken kann. So kann ein hypothetischer *Zweig Förderung des Tourismus* zum Beispiel durchaus die Schaffung einer eigenen BSC erforderlich machen. Weitere Kennzahlenbereiche (zum Beispiel für die Perspektive interne Prozesse die Komponente 'Mitarbeiter- / Teilnehmerfluktuation') fehlen im bcsc-Manual noch völlig, hier muss mittelfristig noch eine individuell angepasste eigene Zusammenstellung und Würdigung im Rahmen des Anwendungsbeispiels erfolgen.

Für diese individuellen Zwecke stellt das Kern-Set selbstverständlich nicht genügend Kennzahlen bereit, jedoch scheinen die Verarbeitungsmöglichkeiten genug Raum zu einer Verfeinerung zu lassen, so dass das fünfte Kapitel die bcsc-Indikatoren anhand des Beispiels mit individuell nötigen Erweiterungen verwenden wird.

#### **4.2.4 Leistungstreiber**

Ebenso wie die Auswahl der geeigneten Kennzahlen muss sich die Identifikation der Leistungstreiber den individuellen Gegebenheiten der jeweiligen Stadt anpassen. In der klassischen BSC ist der Einsatz von Leistungstreibern in der an der Spitze stehenden Finanzperspektive umstritten, finanzielle Kennzahlen in ihrer Gesamtheit werden zumeist als Spätindikatoren angesehen. Für eine an der Spitze stehende Stakeholderperspektive können jedoch Leistungstreiber identifiziert werden. Diese liegen in der Person oder Institution des Stakeholders selbst, wenn er ins Stadtmarketing involviert ist. So ist ein Stakeholder, der als Zielgruppe oder gar Mitwirkender selbst Teil des Stadtmarketings ist, besser informiert und motiviert. Dabei trägt vor allem der Blick auf den eigenen Nutzen, der sich in der Stakeholderperspektive darlegen lässt, zu dieser Motivation bei.

Gerade für die Zielgruppenperspektive bietet das Manual des bcsc eine große Auswahl an Leistungstreibern an (siehe Anhang IV), die vor allem die Rahmenbedingungen zielgruppengerichteter Maßnahmen betreffen. Der bcsc unterteilt diese Leistungstreiber in dieselben thematischen Gruppen wie auch die Kennzahlen (vgl. Tabelle 2). Dies hat den Vorteil, dass eine direktere Zuordnung der Leistungstreiber zu den Spätindikatoren möglich ist. Auf der anderen Seite führt dieses Vorgehen aber auch zu einer geschlossenen Einheit von Früh- und Spätindikatoren, die nur unflexibel erweitert werden kann. Eine ähnliche Auswahl an Leistungstreibern stellt der bcsc auch für die Perspektive Zusammenarbeit und Prozesse zur Verfügung, nicht aber für die Perspektive Mitarbeiter und Infrastruktur. Hier kann die Herleitung von Treibern auf die Überlegung gestützt werden, welche, die Mitarbeiter und die

allgemeinen Gegebenheiten betreffenden Umstände, einen Erfolg des Stadtmarketings befördern können. Dies könnte, wie bei der klassischen BSC, ein schon vorhandenes Angebot verschiedener Mitwirkender sein, welches bereits unter dem Begriff Stadtmarketing firmiert. Erfolge aus diesem Angebot könnten weitere Gruppen zur Mitwirkung motivieren.

Eine konkrete Auswahl soll hier aber noch nicht erfolgen, sie wird erst bei der Vorstellung des Anwendungsbeispiels in Kapitel 5 vorgenommen bzw. muss durch die jeweilige Stadt festgelegt werden. Des Weiteren spielt die automatische Politisierung eine Rolle und macht die Entscheidung für oder gegen Leistungstreiber gefährlicher (z.B. die politische Einstellung der Entscheidungsträger oder ein politischer Wechsel während eines Prozesses).

#### **4.2.5 Organisation des BSC-Einsatzes und Zeitrahmen**

In der Unternehmenspraxis sind für die Erstellung und den Roll-out einer Balanced Scorecard je nach den gegebenen Voraussetzungen unterschiedliche Zeitspannen vorgesehen. Aufgrund der fehlenden bzw. nicht bekannten Praxiserfahrung mit der BSC im Stadtmarketing können hier zu Zeitrahmen und bedarfsgerechtem Einsatz allenfalls Empfehlungen gegeben werden. Dennoch soll ein kurzer Blick auf die Implementierung einer BSC nicht fehlen. Allgemein kann im Stadtmarketing von kleinen Organisationen und flachen Hierarchien ausgegangen werden. Dies macht die Zahl der Mitwirkenden, die mit der BSC vertraut gemacht werden müssen, überschaubar und hält den finanziellen Aufwand in Grenzen. Im Idealfall kann die Implementierung der BSC unmittelbar mit dem Beginn der Stadtmarketingaktivitäten erfolgen, das heißt, nach Erstellen einer SWOT-Analyse können deren Ergebnisse, umgewandelt in strategische Ziele, direkt in die BSC einfließen. Kann eine Balanced Scorecard nicht von Beginn an in das Stadtmarketing integriert werden, empfiehlt sich die Anwendung erst mit der Definition neuer Oberziele. Eine solch einschneidende Änderung der Organisationskultur, wie sie mit der BSC einher geht, würde sonst vermutlich eher negative Auswirkungen haben. Jedoch unterstützt der projektbezogene Charakter des Stadtmarketings ohnehin regelmäßige Neuorientierungen. Einzige Alternative zu einem BSC-Einsatz im laufenden Stadtmarketing wäre die Nutzung als ausschließliches Kontrollinstrument.

Die Zeit, die zur Implementierung einer Balanced Scorecard im Stadtmarketing nötig ist, hängt ebenfalls von den konkreten Gegebenheiten vor Ort ab. Als entscheidende Umstände kommen ebenfalls die Organisationsgröße, der aktuelle Stand im laufenden Stadtmarketingprozess und das bereits vorhandene Wissen der Mitwirkenden bezüglich der BSC in Frage.

Ein konkreter Zeitrahmen, wie ihn beispielsweise Kaplan und Norton (1997, S. 298f) für durch Berater betreute Unternehmen aufstellen, kann und soll hier nicht vorgegeben werden.

### **4.3 Zusammenfassung und Vorstellung der fertigen Stadtmarketing-BSC**

Die Ergebnisse der Stadtmarketing-BSC sollen hier im einzelnen noch einmal kurz zusammengefasst werden: In Anlehnung an die von Kaplan/Norton entwickelte Balanced Scorecard berücksichtigt die hier entworfene Ausführung ebenfalls vier Perspektiven, die entsprechend an den Komplex Stadtmarketing und seine Bedürfnisse angepasst wurden. So werden im Folgenden Stakeholder, Interne Prozesse, Infrastruktur und Mitwirkende sowie Kunden als die zentralen Elemente berücksichtigt. Die Dominanz der Finanzperspektive in der klassischen Balanced Scorecard wird gebrochen, eine der Stakeholder-Perspektive angegliederte Sicht auf die Finanzen macht jedoch eine finanzielle Auswertung möglich. Ziel ist eine BSC, die nicht nur dem hiesigen Beispiel der Stadt Schmallenberg, sondern Stadtmarketingprojekten im Allgemeinen gerecht wird und je nach situativen Gegebenheiten adaptiert werden kann. Gemäß der vorherrschenden Begrifflichkeiten des Forschungsfelds wird die Vision durch die zugrunde gelegten Leitbilder und Oberziele ersetzt, um den Umsetzungsbezug deutlich zu machen. Wie die Abbildung zeigt, stehen die Perspektiven in wechselseitiger Beziehung zueinander. Ungeachtet dessen gilt die Perspektive Infrastruktur und Mitwirkende als Basis, während die Stakeholder an der Spitze bzw. am Ende der Ursachen-Wirkungskette stehen. Warum passt eben diese Kette zum Stadtmarketingprozess? Von der Überzeugung ausgehend, welche Bestandteile die zentralen Dreh- und Angelpunkte eines funktionierenden Stadtmarketings sind, konnten diese aus einer Vielzahl möglicher Perspektiven gefiltert werden. Die Abbildung 4 zeigt noch einmal die Zusammenhänge der einzelnen Perspektiven untereinander und bezogen auf Leitbild und Oberziele.

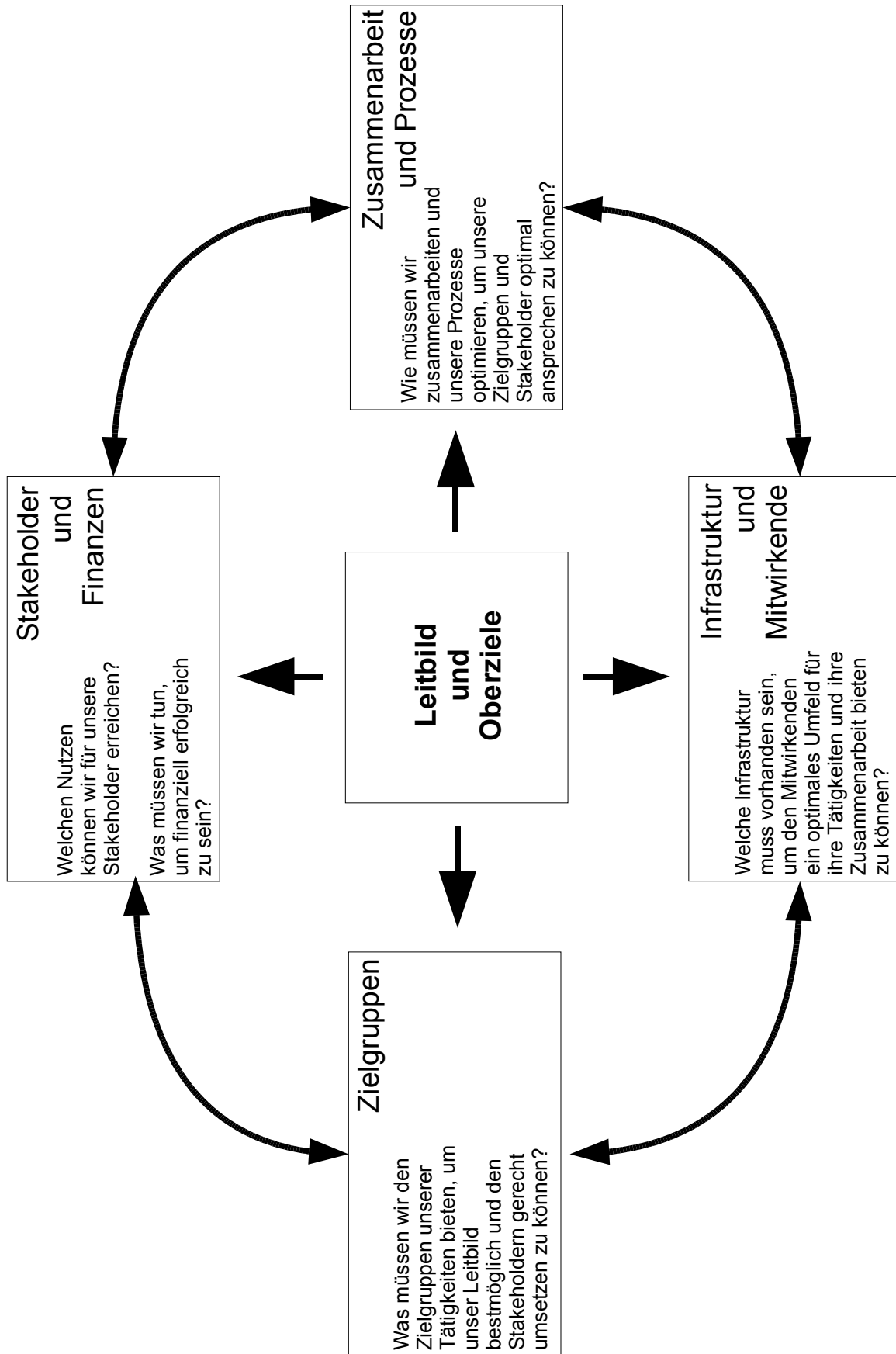


Abbildung 4: Zusammenhang der Perspektiven, eigene Darstellung



## **5 Anwendung der erstellten Stadtmarketing-BSC**

Im folgenden Kapitel soll die Anwendbarkeit der erstellten Stadtmarketing-Balanced-Scorecard an einem Beispiel aus der Praxis erprobt werden. Die Stadt Schmallingen hatte Ende der 90er Jahre bereits mit einem Stadtmarketingprojekt begonnen, ihre Aktivitäten jedoch nach wenigen Jahren aufgegeben. Da die Stadt eine Wiederaufnahme erwägt, soll hier anhand der gegebenen Voraussetzungen ein Neubeginn mit Hilfe der Balanced Scorecard theoretisch diskutiert werden. Soweit keine gravierenden Veränderungen eingetreten sind, werden das Leitbild und die entwickelten Oberziele aus dem Jahr 1999 genutzt, da von Seiten der Stadt bisher noch keine Bemühungen zur Anpassung bzw. Neuerstellung unternommen wurden. Ein Vorschlag neuer Ziele im Rahmen dieser Arbeit ist insofern unangebracht, als dass dadurch die eigentlichen Stakeholder der Stadt keine Berücksichtigung finden würden.

So werden in Kapitel 5.1 zunächst Motivation und Ausgangssituation der Stadt vorgestellt und der letzte Stand des Stadtmarketings erfasst. Auf dieser Basis erfolgt dann in Kapitel 5.2 die Implementierung der Balanced Scorecard. Die in diesem Kapitel verwendeten Daten stammen soweit nicht anders gekennzeichnet aus den Unterlagen der Stadt Schmallingen, die zur Fertigstellung dieser Arbeit freundlicherweise zur Verfügung gestellt wurden, hier gemachte Aussagen wurden vor Veröffentlichung durch die Stadt bestätigt und freigegeben.

### **5.1 Der Stadtmarketing-Prozess der Stadt Schmallingen als Grundlage für eine Anwendung der Stadtmarketing-BSC**

#### **5.1.1 Motivation und Ausgangssituation des Stadtmarketings**

Die Stadt Schmallingen ist ein Mittelzentrum in Nordrhein-Westfalen und seit der kommunalen Neugliederung im Jahre 1975 mit 83 Ortschaften auf 303 km<sup>2</sup> flächengrößte kreisangehörige Gemeinde des Bundeslandes. Die Bevölkerungszahl geht seit einigen Jahren leicht zurück (26.185 zum 30.06.04). Wirtschaftlich ist traditionell die Textilindustrie und die Bauwirtschaft vertreten, ein weiterer großer Wirtschaftsbereich ist hier das Sozial- und Gesundheitswesen vor allem mit dem Sozialwerk St. Georg e.V. Daneben dominieren Tourismus und Landwirtschaft.

Die politische Situation hat sich nach Einführung des Stadtmarketings geändert: Seit 1994 stellte eine Koalition aus SPD und Unabhängiger Wählergemeinschaft (UWG) erstmals die Ratsmehrheit und den Bürgermeister, die Kommunalwahlen 1999 brachten der CDU mit

66,4% (2004: CDU 62,1%; SPD 11,3%; UWG 14,9%; BFS (Bürger für Schmallebenberg) 11,7% (Quelle: kom-wahl 2004)) die Mehrheit jedoch wieder zurück.

Als Auslöser für das Stadtmarketing in Schmallebenberg kann ein Einzelhandelsstrukturgutachten gelten, welches 1997 vorgestellt wurde und zur Umsetzung der enthaltenen Marketingmaßnahmen die Aufnahme eines Stadtmarketings ausdrücklich empfiehlt (vgl. ECON-CONSULT 1999, S. 109ff). Gestützt darauf wurden im Sommer 1997 erste Gespräche zwischen Stadt, Einzelhandel und IHK aufgenommen und Ende desselben Jahres eine Stärken-/Schwächen-Analyse in Auftrag gegeben, die die Themenbereiche

- Allgemeine Rahmenbedingungen
- Bevölkerungssituation
- Verkehr
- Wirtschaftsstandort
- Einzelhandel
- Fremdenverkehr
- Wohnen und Umwelt
- Freizeit und Erholung
- Öffentlichkeitsarbeit und Bürgerservice
- Soziales und Initiativen sowie
- Stadtgestaltung

umfasste, zusätzlich fanden Befragungen des Einzelhandels und eine postalische Hotel- und Gaststättenbefragung statt. Daneben wurden Expertengespräche „mit Vertretern aus den Bereichen Industrie, Einzelhandel, Fremdenverkehr, öffentliche Verwaltung sowie dem öffentlichen Leben“ geführt.

### **5.1.2 Aufbau des Prozesses in der Stadt Schmallebenberg**

Der Beginn des eigentlichen Stadtmarketingprozesses ist um die Jahreswende 1997/98 herum festzumachen. Nach der öffentlichen Präsentation eines Beratungskonzeptes durch die Stadtmarketing Gelsenkirchen GmbH bekam dieses Unternehmen den Zuschlag. Ein Mitarbeiter der Stadtverwaltung übernahm in Abstimmung mit dem Bürgermeister zunächst die weitere Koordination des Prozesses. In Arbeitsgruppen zu unterschiedlichen Schwerpunkten und

einem übergeordneten *Arbeitskreis Stadtmarketing Schmalleberg* erfolgte die themenbezogene Aufarbeitung der Ergebnisse aus der Stärken-/Schwächen-Analyse und die vorbereitenden Arbeiten zur Erstellung eines Leitbildes und Oberzielen. Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen war personell weitgehend von den Fachgebieten abhängig, die Moderation übernahm jeweils das externe Beratungsunternehmen. Den offiziellen Abschluss der Beratungsleistungen sollten die Einrichtung eines Dachgremiums Stadtmarketing sowie die Unterstützung bei der Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Einsetzung eines Geschäftsführers bilden, die letzten Schritte wurden allerdings nicht mehr vollzogen.

Die Anschubfinanzierung erfolgte zu unterschiedlichen Teilen durch Landesförderung, privatwirtschaftliche Zuschüsse und die Kommune. Größere Ausgaben wurden mit Ausnahme der Bezahlung der Beratungsleistungen zunächst nicht geplant.

### 5.1.3 Vorstellung von Leitbild und Oberzielen

Die Arbeitsgruppen entwickelten in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen im Jahr 1999 das Stadtleitbild von Schmalleberg unter dem Motto *'83 Orte machen eine Stadt'*. Das Leitbild wurde als Flyer an alle Haushalte verteilt und auf der Internetseite der Stadt kommuniziert. Aus dem Prozess der Leitbilderstellung heraus entwickelten sich folgende vier Oberziele:

1. *„Die Kernstädte Schmalleberg und Bad Fredeburg entwickeln sich zu einem gemeinsamen leistungsfähigen Einkaufs- und Dienstleistungszentrum mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Im direkten Vergleich zu den Städten: Meschede, Sundern, Arnsberg, Winterberg, Marsberg, Lennestadt, Olpe usw. gewinnt man den qualitativen Vergleich. Das (sic!) Branchenmix des Einzelhandels sowie der Erlebnisgastronomie bietet eine große Leistungspalette für die große und kleine Anschaffung sowie für den großen und kleinen Hunger. Hochwertige kleine, kompetente Fachgeschäfte leben im Einklang mit großflächigen guten Fachmärkten. Das Konzept für den Branchenmix wird gemeinsam entworfen, miteinander abgestimmt und koordiniert.*
2. *Das Schmalleberger Sauerland entwickelt sich zu einer großen Touristenattraktion im Hochsauerlandkreis. Gemeinsam mit den Nachbarorten Winterberg, Eslohe etc. werden Tourismuskonzepte entwickelt, die die Attraktivität dieser ganzen Region für die Feriengäste wesentlich erhöhen. Diese Region soll dadurch zur wichtigsten und erfolgreichsten Ferienregion in ganz NRW werden. Sie bietet ihren Gästen höchste touristische Qualität und*

*ist dann ein Eldorado für Langstreckensportler, Wanderer, Radwanderer, Langläufer, Golfer etc. Außerdem ist diese Region ideal für Familienurlaube und für die Personen, die innerliche und äußerliche Pflege und Entspannung suchen. Insgesamt soll die Region thematisch über die Szenen Kinderland, Wanderzentrum und Gesundheitsregion mit Partnern profiliert werden.*

- 3. Die verarbeitende Industrie, das Handwerk und Gewerbe sowie die überregionalen Dienstleistungsunternehmen sollen langfristig überproportional wachsen, über die Grenzen von Schmallenberg bekannt werden und dadurch neue Arbeitsplätze schaffen. Schmallenger Betriebe stehen für ihre handwerklichen Fähigkeiten, solide Verarbeitung und hohen qualitativen Anspruch an ihre Leistung.*
- 4. Die Leistungsfähigkeit der Dörfer soll besonders herausgearbeitet werden. Diese Dörfer sollen dann mit ihrem Leistungsangebot in den Bereichen Tourismus, Gastronomie, Handwerk und Dienstleistung besondere Impulse setzen. Dabei stehen die Dorfgemeinschaften nicht nur für das Ursprüngliche und die Tradition, sondern auch für eine neue Form des stadtintegrierten Dorfmarketings, für das Schmallenberg Beispiele setzen kann. Die Aktivitäten müssen im Gesamtziel integriert und abgestimmt sein.“<sup>13</sup>*

---

<sup>13</sup> Das Leitbild der Stadt Schmallenberg ist nicht mehr verfügbar, für einen Ausdruck der ehemaligen Webseite s. Anhang V

#### **5.1.4 Abbruch des Prozesses in Schmalleberg als Herausforderung für eine Rekonfiguration**

Zum Abbruch des Stadtmarketings in Schmalleberg haben verschiedene Gründe geführt. Von einem Abbruch aller Aktivitäten, die aus dem Stadtmarketing resultierten kann jedoch nicht die Rede sein: Der Tourismus hat sich aufgrund einer bestehenden Organisation beständig weiterentwickelt und seine Ziele inzwischen weitgehend erreicht. Allerdings erfolgte eine Entkoppelung vom Oberbegriff des Stadtmarketings. Im Februar 2003 traf die Stadtverwaltung den Entschluss, das Stadtmarketing offiziell als beendet zu erklären, in der Praxis hatte das auf dieser Ebene vor allem die Folge, dass Anfragen zum Stadtmarketing mit dem Status „ruhend“ beantwortet wurden und die Internetseite des Stadtmarketings vom Netz genommen wurde. Nach Aussagen des Stadtmarketingberaters wurde der Kontakt von der Stadt bereits im Vorfeld weitgehend eingestellt und nicht alle im Vertrag angebotenen Leistungen tatsächlich in Anspruch genommen<sup>14</sup>. Problematisch war im Weiteren vor allem die Frage der personellen Kompetenz: Zu Beginn des Stadtmarketingprozesses hatte sich nach Angaben des Bürgermeisters ein Fachmann aus der heimischen Wirtschaft zur beratenden Mitarbeit im Stadtmarketing bereit erklärt und den Prozess maßgeblich mitgestaltet. Nach Ankündigung seines Fortgehens aus der Stadt blieb eine Nachfolgersuche erfolglos.

Wie dem im Internet veröffentlichten Zwischenbericht<sup>15</sup> zum Stadtmarketing zu entnehmen ist, wurde dem Handel in Bad Fredeburg und Schmalleberg ein eigenes, weitgehend durch Zuschüsse finanziertes Beratungskonzept angeboten, welches von den einzelnen Händlern aber nur unzureichend wahrgenommen wurde. Im Rahmen des Stadtmarketings wurden in der Kernstadt Schmalleberg vor allem kurzfristige Maßnahmen wie die Auftritte verschiedener Bands initiiert und finanziert, in Bad Fredeburg erfolgte eine finanzielle Unterstützung des Wochenmarkts.

Für Industrie, Handwerk und Gewerbe lag die Priorität in den Oberzielen sowohl in der Schaffung neuer Arbeitsplätze als auch in der qualifizierten Neubesetzung freier Stellen (vor allem im Führungsbereich). Durch das Stadtmarketing wurde hier in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit (damals: mit dem Arbeitsamt, Anm. d. Verf.) eine Stellenbörse geplant. Die Umsetzung scheiterte letztendlich an Terminschwierigkeiten und der zeitgleichen Durchführung einer ähnlichen Veranstaltung in der benachbarten Stadt Lennestadt. Umsetzungsschwierigkeiten entstanden auch beim zweiten Projekt, der Realisierung eines Holzgewerdeparks nahe Bad Fredeburg: Die Planung eines Biomassekraftwerks als zentralem Bestandteil

---

14 Aussage laut persönlichem Gespräch mit Herrn Teulings am 01.06.05

15 Die Webseite ist nicht mehr verfügbar, für einen Ausdruck der ehemaligen Webseite s. Anhang VI

des Gewerbeparks konnte aufgrund der Insolvenz des Investors nicht zum Tragen kommen, der Bebauungsplan für eine Bruttofläche von 15 ha ist seit März 2002 rechtskräftig<sup>16</sup>, inzwischen haben sich einige Firmen auch dort angesiedelt.

Das Ziel zur Stärkung der Stellung der Dörfer überschneidet sich in Teilen mit dem Oberziel Tourismus, da besonders die Dörfer viele Feriengäste beherbergen. Die hier oft starken Verkehrsvereine erhalten einen Teil der durch die Betriebe abgeführten Kurtaxe als Umlage zurück und handeln so ohnehin in Wechselwirkung mit der Tourismuszentrale. Ein eigenes Projekt befasste sich mit einem stadtintegrierten Dorfmarketing, welches im Sauerland schon in einigen Dörfern der Gemeinde Olsberg erprobt worden war (vgl. Büro für Gewerbeplanung und Stadtentwicklung 2000 sowie Stadtmarketing Gesellschaft Gelsenkirchen (o.J.)). In der Stadt Schmalleberg bekam das Dorf Bödefeld ein eigenes Dorfmarketing, hier entwickelte sich aus einer Stärken-/Schwächen-Analyse heraus ein Leitbild, das die Themenbereiche

- Verkehr
- Wirtschaft, Arbeit und Versorgung
- Tourismus und Gastronomie
- Dorfbild, Landschaftsbild und Naturschutz
- Wohnen, Freizeit, Bürgerservice sowie
- Dorfgemeinschaft

und die Vorstellung weiterführender Arbeitsgemeinschaften umfasste (vgl. CityPlan 2001, S. 54ff). Laut Dokumentation befinden sich die im Rahmen des Dorfmarketings geplanten Projekte weitgehend in der Umsetzung, nach Abschluss der Beratungstätigkeit durch externe Moderatoren sind jedoch keine weiteren Maßnahmen bekannt.

Nach dem Abbruch von Stadtmarketingaktivitäten ist es schwer, einen neuen Anfang zu finden. Begonnene Projekte geraten wie der Name Stadtmarketing schnell in Vergessenheit oder werden unter anderem Namen weitergeführt, nach einem gewissen Zeitraum ist ein Neuanfang unter integrativen Bedingungen nicht mehr möglich. In Schmalleberg wirkt dem entgegen, dass fast alle mitwirkenden Gruppen auch nach dem offiziellen Ende des Stadtmarketings eigene Projekte weitergeführt haben, die es neu zu vernetzen gilt. Der Einzelhandel könnte durch innovative Ideen - die durchaus vorhanden sind, wie die Verpflichtung unbe-

---

<sup>16</sup> Vgl. [www.schmalleberg.de/rathausbereich.html](http://www.schmalleberg.de/rathausbereich.html)

kannter Bands zeigen - und Integration verschiedener Bürgergruppen neue Akzente für die Innenstädte setzen und darüber hinaus Förderung (beispielsweise im Rahmen von 'Ab in die Mitte!') erzielen.

Die veränderte wirtschaftliche und politische Situation in Nordrhein-Westfalen und bundesweit muss zeigen, ob bei einem Neueinstieg ins Stadtmarketing eine vergleichbare Förderung wie 1998 wieder möglich wäre. Gerade bei den ehemaligen privaten Förderern bestehen Zweifel, ob eventuell durch den Abbruch verlorenes Vertrauen wieder geweckt werden kann und die Geldgeber reanimiert und in die Finanzierungsgruppe zurückgeholt werden können. Der Stadt Schmallenberg kann unter den gegebenen Umständen zu Gute gehalten werden, dass sie die Ausgaben für das Stadtmarketing bewusst gering gehalten hat, andererseits hätte bei einer höheren Anschubfinanzierung das Risiko eines Scheiterns möglicherweise verkleinert werden können. Gerade bei einem durch breite Teile der Bevölkerung getragenen Stadtmarketing entstehen über den eigentlichen Prozess hinaus häufig hohe Unzufriedenheit und Demotivation.

Andererseits erfordert es durchaus einen gewissen Mut, Stadtmarketing als eingestellt zu deklarieren, hieraus erwachsen Chancen und Möglichkeiten für eine Stadt: Hatten im Jahr 1995 mehr als ein Drittel besonders der kleinen deutschen Städte noch kein Stadtmarketing geplant oder umgesetzt, so ist der Anteil dieser bis 2004 auf 10%<sup>17</sup> gefallen. Damit folgen auch die kleinen Städte langsam den Städten über 100.000 Einwohner, die alle Stadtmarketing umsetzen (Hollbach-Grömig 2005, S. 2). Grabow/Hollbach-Grömig vermuteten 1998 einen bestimmten *Zeitgeist* (S. 15f), dem einige Städte mit der Etablierung von Stadtmarketing folgten, unter Umständen kann dieser *Zeitgeist* für den Abbruch von Stadtmarketingaktivitäten durchaus mitverantwortlich gewesen sein. Vielleicht war die Zeit Mitte der 1990er für ein Stadtmarketing noch nicht reif, jetzt, da sich über nahezu zwei Dekaden bewährt hat, dass auch in einem kleineren Haushalt Stadtmarketing möglich ist, ist unter Umständen ein besserer (Neu-)Starttermin für Maßnahmen im Stadtmarketing, da nun auf Erfahrungen zurückgegriffen werden kann.

Aus dieser Möglichkeit heraus stellt sich die Frage nach einer strategischen Neuorientierung im Stadtmarketing der Stadt Schmallenberg. Um Kräfte besser bündeln zu können, bedarf es einer handlungsfähigen Organisation (ungeachtet ihrer Form), die auf der einen Seite flexibel auf Rückschläge reagieren kann, die auf der anderen Seite aber auch in der Lage ist, Erfolge zahlenbasiert nachzuweisen. Mit der Implementierung der Balanced Scorecard soll im

---

17 zzgl. 10%, die Stadtmarketing immer noch völlig ablehnen (1995: 17%, vgl. difu 2005, S. 2)

Folgenden - wie eingangs erwähnt - der Versuch gemacht werden, der Stadt Schmalleberg ein Instrument zur besseren strategischen Führung des Stadtmarketings an die Hand zu geben.

### **5.1.5 Zusammenfassung der neuen Ausgangssituation der Stadt Schmalleberg**

Zusammenfassend werden für einen Neubeginn von Stadtmarketingaktivitäten in Schmalleberg folgende Aspekte vorausgesetzt:

- Organisatorisch ist das Stadtmarketing der Stadtverwaltung und hier in oberster Instanz dem Bürgermeister zugeordnet. Zusammen mit dem einzurichtenden *Dachgremium Stadtmarketing* besteht Entscheidungsbefugnis, auf die Gründung einer GmbH wird, dem vorherrschenden Gebrauch in kleinen Städten folgend, zunächst verzichtet.
- Die Anschubfinanzierung des Stadtmarketings ist durch entsprechende Anteile der Kommune, privater Partner und Förderung des Bundes und des Landes Nordrhein-Westfalen gesichert. Darüber hinaus plant die Kommune zur mittelfristigen Sicherstellung der Aktivitäten ein Stadtmarketingetat in ihren Haushalt ein.
- Inhaltlich werden die folgenden Kernbereiche der vorhandenen Oberziele beibehalten:
  1. Entwicklung der Kernstädte Schmalleberg und Bad Fredeburg zu einem gemeinsamen leistungsfähigen Einkaufs- und Dienstleistungszentrum mit unterschiedlichen Schwerpunkten
    - Gewinn des qualitativen Vergleichs gegenüber den regionalen Konkurrenten
    - Gemeinsame Entwicklung eines Konzeptes für den Branchenmix
  2. Entwicklung des Schmalleberger Sauerlandes zu einer Touristenattraktion im Hochsauerlandkreis
    - Zusammenarbeit mit regionalen Partnern
    - Thematische Profilierung (über Kinderland, Wanderzentrum und Gesundheitsregion)
  3. Überproportionales Wachstum von Industrie, Handwerk und Gewerbe
    - Erhöhung der Bekanntheit
    - Schaffung von Arbeitsplätzen
    - Schaffung eines Images der qualitativen Hochwertigkeit
  4. Herausarbeitung der Leistungsfähigkeit der Dörfer
    - Profilierung durch das eigene Leistungsangebot in Abhängigkeit vom Gesamtziel



## 5.2 Rekonfiguration des Stadtmarketing-Prozesses in Schmalleberg mit Hilfe der Stadtmarketing-BSC

### 5.2.1 Feststellung der benötigten Parameter

Schmalleberg inmitten seiner Ortsteile ist ein Mittelzentrum mit einem geographisch großen Einzugsgebiet. Dennoch handelt es sich - mit insgesamt etwa 26.500 Einwohnern - um eine recht kleine Stadt. In einem entsprechend überschaubaren Rahmen findet auch das Stadtmarketing statt und so wird auch die Organisation des Stadtmarketings eine sehr flache, überschaubare Struktur erhalten. Doch kann man eine Balanced Scorecard für eine kleine Organisation kleiner gestalten als eine, die in einem großen Unternehmen zum Einsatz kommt? Dazu lohnt sich zunächst ein Blick auf die im Stadtmarketing bereits vorhandenen Grundlagen, die im vorhergehenden Kapitel bereits erarbeitet wurden. Demnach hat das Stadtmarketing in Schmalleberg vier Säulen zu bearbeiten, die Kern- bzw. Innenstädte von Schmalleberg und Bad Fredeburg, die Tourismusregion Schmalleberger Sauerland, Industrie, Handwerk und Gewerbe sowie seine 83 Ortsteile. Die strategischen Oberziele sind mehr oder weniger konkret und sind teils durch grundlegende Veränderung zu erreichen und teils durch Optimierung bestehender Verhältnisse. Betrachtet man die, den jeweiligen Oberzielen unterstellten Punkte, so ist festzustellen, dass sie fast durchgehend nicht Teil der strategischen Stoßrichtung sind, sondern in einer Ursachen-Wirkungskette unterschiedlich hoch angesiedelt werden können.

Wie aus dem Leitbild weiter hervorgeht, sah es das Stadtmarketing ursprünglich vor allem als seine Aufgabe an, Mitwirkende beratend zu unterstützen, bei der Umsetzung behilflich zu sein und Kernmaßnahmen durchzuführen, um „den Prozeß der Wirtschaftsförderung in Bewegung [zu] bringen und die gemeinsame Zielerreichung [zu] unterstützen“ (Anhang V). Zu dieser Unterstützung zählten administrative und kreative Tätigkeiten wie die Erstellung eines Corporate Image und die Bereitstellung von konzeptionellem Know-How für die Mitwirkenden. Insgesamt gesehen, liegt der Fokus also mehr auf dem Aufbau und der Aufrechterhaltung von vernetzenden Leistungen als auf der Durchführung konkreter zielgruppengerichteter Maßnahmen.

Dieser integrative Charakter des Stadtmarketings in Schmalleberg, der sich über alle vier Säulen erstreckt, in denen die Oberziele angesiedelt sind, soll den Ausschlag dazu geben, zunächst eine einzelne Balanced Scorecard zu verwenden und die Bereiche nicht auf vier individuelle BSCs herunterzubrechen. Wie das Stadtmarketing selbst, soll auch die Balanced Scorecard in ihrer Gesamtheit einen unterstützenden und beratenden Charakter erhalten. Sie soll so-

wohl helfen, mittelfristige Entscheidungen besser treffen zu können als auch kurzfristig Hilfeleistung bei auftretenden Problemen geben können. Alle unmittelbar am Stadtmarketing Beteiligten sollen die BSC kennen und verstehen. In diesem Zusammenhang ist es jedoch nicht sinnvoll, sekundär am Stadtmarketing Mitwirkende (beispielsweise Mitarbeiter im Einzelhandel, die an der Durchführung einer zielgruppenorientierten Maßnahme beteiligt sind) mit einzubeziehen. Diese sollen durch ihre Multiplikatoren informiert werden, die wiederum unmittelbar in die Arbeit mit der BSC eingebunden sind. Eine stärkere Nutzung der Balanced Scorecard könnte in einem Umfeld, das von einem solch hohen Maß an Freiwilligkeit geprägt ist wie das des Stadtmarketings, eher demotivierend und abschreckend wirken.

Zum weiteren Vorgehen sind nun mehrere Schritte nötig: Zunächst muss festgestellt werden, in welchem Ursachen-Wirkungs-Verhältnis die vorhandenen, den Oberzielen unterstellten Punkte zueinander stehen und welches Verhältnis die Oberziele der vier Säulen untereinander haben. Die vorhandenen Punkte müssen dann durch weitere Ziele ergänzt werden, die sich teils noch aus dem alten Leitbild ergeben, teils aber auch aus anhand der erfolgten Analyse gewonnen werden können. Dann erfolgt die Eingliederung in die zuvor erarbeiteten Perspektiven und eine Überprüfung der Relevanz dieser Perspektiven. Um dem Wesen der Balanced Scorecard zu entsprechen, muss überprüft werden, welche Ziele sich in Kennzahlen ausdrücken und quantifizieren lassen und welche nicht. Ein gleiches Vorgehen empfiehlt sich für die Identifizierung von Leistungstreibern. Nach einem Blick auf den Zeitrahmen wird dann die Balanced Scorecard für das Stadtmarketing Schmallingenberg vorgestellt.

Die Durchführung der Phase drei wird im Rahmen dieser Arbeit nur teilweise verfolgt, die vierte Phase überhaupt nicht berücksichtigt. Dies ergibt sich aus den gegebenen Umständen: Ein Budget wurde für das Stadtmarketing Schmallingenberg nicht entwickelt, von einer fiktiven Zusammensetzung aus Fördermitteln, kommunalen Mitteln und privater Beteiligung auszugehen, macht wenig Sinn. So kann eine Budgetierung erst dann erfolgen, wenn die Planung des Stadtmarketings konkrete Formen angenommen hat. Ähnlich verhält es sich mit der Kontrolle und Anpassung der BSC an neue Umstände. Da über den Einsatz einer BSC im Stadtmarketing noch keine Erfahrungsberichte vorliegen, kann auch die Beschreibung von Reaktionsmöglichkeiten auf Veränderungen reine Spekulation sein, was das Herauslassen von Phase vier erklärt.

## **5.2.2 Übertragung der entwickelten Perspektiven auf die Stadt Schmalleberg**

### *5.2.2.1 Die Ursachen-Wirkungs-Beziehungen*

Die Oberziele sollten zunächst für sich stehen, da sie jeweils einen Kernbereichs des Leitbildes abdecken. Die enthaltenen Unterpunkte lassen sich nur dem betreffenden Bereich zuordnen und keinem anderen. Dennoch lassen die Oberziele gewisse Gemeinsamkeiten und Parallelen erkennen, die die Entscheidung, dem Stadtmarketing nur eine einzige Balanced Scorecard zuzuschreiben, untermauern. Die Entwicklung der Kernstädte zu einem leistungsfähigen Einkaufs- und Dienstleistungszentrum lässt sich nur dann endgültig in die Tat umsetzen, wenn man den Tourismus hinzuzieht. Dies ist schon allein durch die geringe Einwohnerzahl der Stadt bedingt, die eine Ansprache von zusätzlichen Zielgruppen notwendig macht. Entstammen die potenziellen Zielgruppen der näheren Umgebung, besteht die Gefahr, dass diese die nahegelegenen Oberzentren Dortmund oder Köln nutzen, anstatt nach Schmalleberg zu fahren. Eine Ansprache von Touristen als Zielgruppe für die Innenstadt scheint daher eine attraktive Lösung zu sein. Betrachtet man die Säule des Tourismus weiter, so werden außerdem Parallelen zu der des Dorfmarketings / Leistungsfähigkeit der Dörfer deutlich. Denn hier findet der eigentliche Tourismus statt, da es die Ortsteile sind, die einen großen Teil der Infrastruktur für die Gäste überhaupt vorhalten. Sie haben die reizvolle Landschaft und die Betriebe dort als Kapital vorzuweisen, welches sie der Tourismus-Säule in ihrer Gesamtheit als „Schmalleberger Sauerland“ zur Verfügung stellen.

Auch für die Säule Industrie, Handwerk und Gewerbe fungieren die Dörfer als Träger. Hier sind viele, gerade kleine Betriebe angesiedelt, die mit ihrer Existenz einen wichtigen Teil zur Dorfidentität beitragen. Andererseits pendeln viele Arbeitnehmer aus den Dörfern in die Kernstädte Schmalleberg und Bad Fredeburg zur Arbeit; anders als klassische Vorstädte halten dörfliche Strukturen die lebensnotwendige Infrastruktur meist selbst vor.

Zusammenfassend lassen sich auf dieser Ebene drei Verbindungen nachweisen:

- Kern-/Innenstädte - Tourismus
- Tourismus - Dörfer
- Dörfer - Industrie, Handwerk, Gewerbe.

Welches Bild erkennt man bei der Betrachtung der den Oberzielen zugeordneten, bereits vorhandenen Punkten (s. Kap. 5.1)? In der Säule Kern-/Innenstädte ist der Punkt mit dem Ziel

*Gewinn des qualitativen Vergleichs gegenüber den regionalen Konkurrenten* unmittelbar dem Oberziel zuzuordnen, während der Punkt *Gemeinsame Entwicklung eines Konzeptes für den Branchenmix* in der Ursachen-Wirkungskette weiter unten anzusiedeln ist, dieses Ziel kann nur Grundlage eines Vergleichsgewinns sein, aber nicht dessen Folge. Die Säule Tourismus beinhaltet das Ziel *Schaffung eines Images der qualitativen Hochwertigkeit*, das ebenfalls unmittelbar dem Oberziel nachgelagert ist, qualitative Hochwertigkeit bedingt als Ursache wiederum eine *thematische Profilierung*. Die *Zusammenarbeit mit regionalen Partnern* kann sowohl Voraussetzung für eine thematische Profilierung sein, als auch qualitative Hochwertigkeit direkt bedingen, dieses Ziel steht jedenfalls in der Ursachen-Wirkungskette an unterster Stelle innerhalb dieser Säule. Für die Ziele in der Säule Industrie, Handwerk, Gewerbe lässt sich eine Einordnung in die Ursachen-Wirkungskette nur schwer vornehmen. Sowohl das zugehörige Ziel *Schaffung von Arbeitsplätzen* als auch *Erhöhung der Bekanntheit* können unmittelbare Voraussetzungen für ein Wachstum der Wirtschaft sein, welches den 'Vorrang' erhält. Das hängt in erster Linie von der letztendlichen Sichtweise des Oberziels (und der tatsächlichen Wertung durch die Stadtmarketingverantwortlichen und nicht der theoretischen Vorgabe) ab. Diese Frage soll daher zunächst unbeantwortet bleiben und erst im Anschluss an die Implementierung der Perspektiven endgültig geklärt werden. Ähnlich schwierig gestaltet sich die Frage nach den Zielen in der Säule Dorfmarketing / Leistungsfähigkeit der Dörfer: Hier ist zwar ein Punkt mit einem Ziel angegeben (*Profilierung durch das eigene Leistungsangebot*), jedoch erfolgt im gleichen Satz die Einschränkung, die die Dörfer in ein Verhältnis mit den jeweils anderen Zielen stellt. Das heißt, auch für diese Säule muss nach Einbindung der Perspektiven geklärt werden, ob bzw. inwieweit eine eigene Ursachen-Wirkungskette überhaupt realisierbar und sinnvoll ist.

Neben den gegebenen Zielen lassen die Ausführungen aus Kapitel 5.1 Rückschlüsse auf weitere Ziele zu, die vor allem interner Natur sind. So ist der Vertrag mit dem Stadtmarketingberater früher gelöst worden als ursprünglich vorgesehen. Hieraus resultierend sollte bei Neustart des Stadtmarketings eine bessere Überwachung des und effektivere Kommunikation mit dem Berater erfolgen, falls die Stadt sich entschliesse, erneut einen solchen hinzuziehen. Weiter sollte die ständige Suche nach personeller Kompetenz Aufnahme in den Zielkatalog finden. In der Vergangenheit hatte die Stadt Schmallebenberg zwar einen Fachmann aus der heimischen Wirtschaft für die Mitarbeit im Stadtmarketing gewinnen, nach dessen Weggang jedoch keinen Nachfolger finden können. Um in dem geographisch großen Raum Schmallebenberg ein einheitliches Stadtmarketing besser betreiben zu können, ist die Einbindung der

Dörfer ein zentraler Punkt. Hier bieten sich Vertreter der Vereine (beispielsweise Verkehrsvereine, Schützenvereine, Sauerländer Gebirgsverein) als Multiplikatoren an, die es für das Stadtmarketing zu begeistern und zur freien Mitarbeit zu bewegen gilt. Die letzten Ziele fußen auf der ohnehin im Leitbild festgelegten Kommunikation, die der Stadtmarketing-Organisation als Aufgabe auferlegt wurde. Dass eine umfassende Kommunikation gerade gegenüber den Stakeholdern wichtig ist, zeigen die Erfahrungen aus der unzureichenden Inanspruchnahme der Beratungsleistungen im Einzelhandel. Hier wäre eine intensivere Kommunikation der Ziele vonnöten gewesen. Der letzte Punkt, der sich aus den Ausführungen in Kapitel 5.1 ergibt, betrifft die Projektüberwachung. Termenschwierigkeiten und eine ähnliche Veranstaltung einer Nachbargemeinde hatten zur Absage einer geplanten Stellenbörse geführt, die auch nicht nachgeholt wurde.

Die hier vorgestellten bereits vorhandenen und aus dem Leitbild und der Situation erarbeiteten Ziele werden später bei der Implementierung der Perspektiven noch durch weitere Ziele und Maßnahmen vervollständigt.

#### *5.2.2.2 Implementierung der Perspektiven*

Die Erstellung eines Perspektiven-Sets für die Stadtmarketing-BSC, wie sie in Kapitel 4.2.2 erfolgt ist, basiert zwar auf den Erfahrungen mit der Balanced Scorecard in der Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung und in Non-Profit-Organisationen, einen Anspruch auf uneingeschränkte Richtigkeit erhebt die Auswahl und Zusammensetzung der Perspektiven jedoch nicht. Diesem Anspruch stehen mehrere Gründe entgegen: Erstens weisen Kaplan und Norton ausdrücklich darauf hin, dass eine jede BSC ein Einzelstück für genau die gegebene Organisation mit genau diesen gegebenen Rahmenbedingungen sei. So kann es also zweitens nicht die perfekte Stadtmarketing-BSC geben, die allen existierenden Organisationsformen und Rahmenbedingungen auch nur annähernd gerecht wird. Die erarbeitete Zusammensetzung der Perspektiven erscheint deshalb sinnvoll, weil sie sich auf häufig im Stadtmarketing gegebene Bedingungen stützt. Deshalb ist auch die nun folgende Einbindung der Schmallenberger Stadtmarketing-Ziele vor allem ein Versuch, der die gewählte Struktur auf die Probe stellen soll.

Die Übertragung der Perspektiven erfolgt daher so, wie in Kapitel 4.2.2 erarbeitet. Zunächst finden die Stakeholder Berücksichtigung und nehmen daher die letzte / oberste Position in der Ursachen-Wirkungskette ein. Ihr angegliedert ist der Blick auf die Finanzen. Die Betrachtung der Zielgruppen und ihrer Bedürfnisse erfolgt an zweiter Stelle, gefolgt von den internen Pro-

zessen, die einen starken Fokus auf die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation besitzen. Die Perspektive Mitwirkende und Infrastruktur bildet den unteren Abschluss und zugleich den ursächlichen Beginn der Kette. Die Übersicht in Abbildung 5 zeigt die komplette Ursachen-Wirkungskette der Balanced Scorecard inklusive der Perspektiven als Strategy-Map. An oberster Stelle befindet sich das Leitbild, welches hier die sonst übliche Bezeichnung *Mission* ersetzt. In der Übersicht wird das Leitbild exemplarisch mit dem Leitsatz *83 Orte machen eine Stadt* betitelt, dies bezieht sich auf die zahlreichen Ortsteile der Stadt Schmallingenberg. Die vier Oberziele geben eine Art strategische Stoßrichtung vor und gliedern gleichzeitig die BSC thematisch. Aus diesen ergeben sich außerdem die Stakeholder Einzelhandel, Tourismus, Industrie, Handwerk und Gewerbe sowie eingeschränkt 'die Dörfer'. Die direkt den Oberzielen entstammenden Ziele aus Kapitel 5.1 sind mit einem geschlossenen Kasten versehen. Hypothetische Ziele wurden zur Verdeutlichung der Ursachen-Wirkungskette hinzugefügt, sie sind von einem gestrichelten Kasten umgeben.

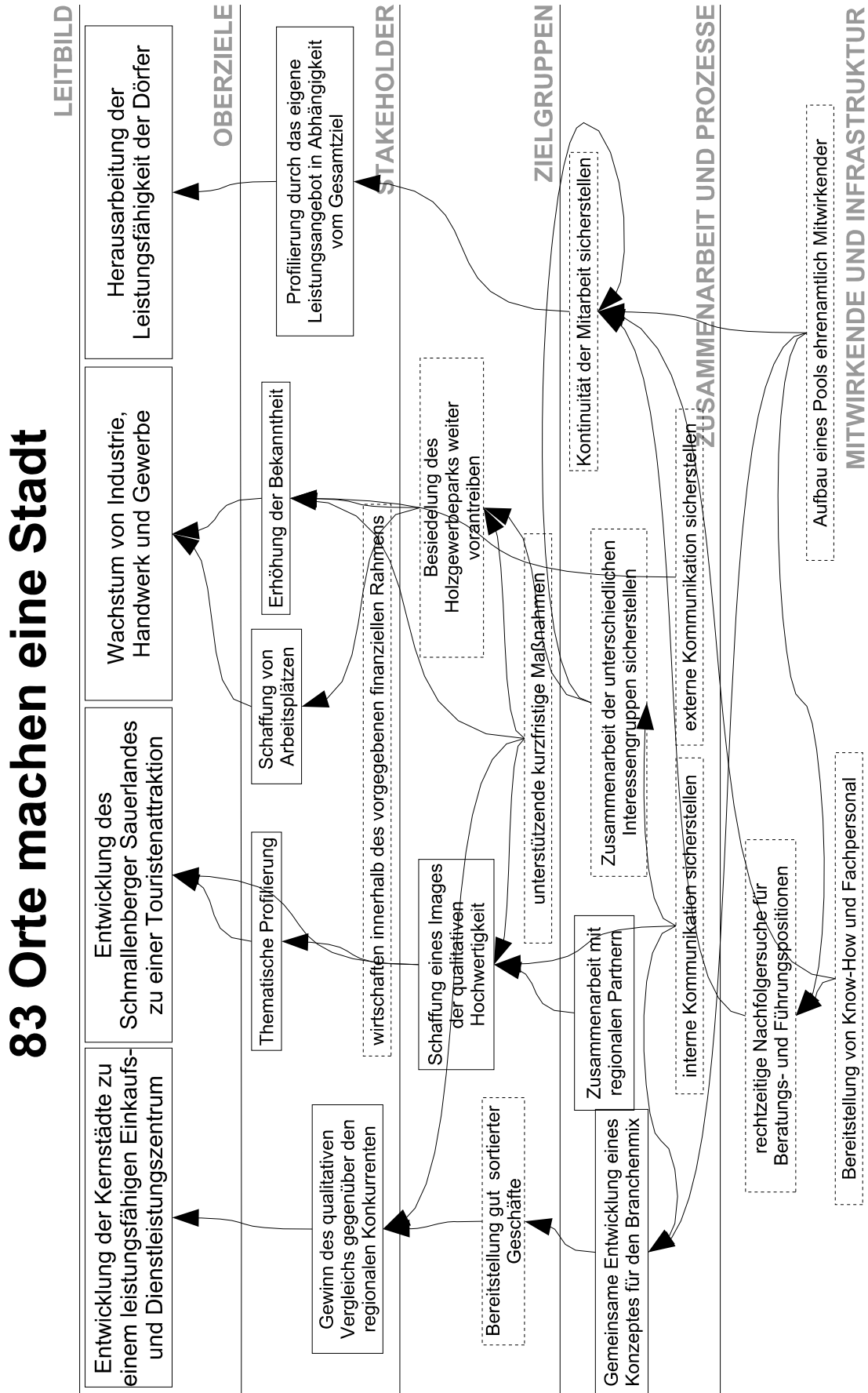


Abbildung 5: Ursachen-Wirkungskette für das Stadtmarketing Schmallenberg, eigene Darstellung

Auf höchster Ebene sind die Ziele gebündelt, die direkt den Stakeholdern zu Gute kommen. Wie zu sehen ist, existieren in Schmallenberg keine ausschließlich finanziell motivierten Ziele für die Stakeholder, weshalb diese angegliederte Perspektive bis auf ein Ziel, zum Wirtschaften innerhalb der gegebenen finanziellen Grenzen, hier außer Acht gelassen werden kann. Da eine entsprechende Basisfinanzierung für einen Start des Stadtmarketings und die laufenden Kosten vorausgesetzt wird, wird das Ziel vor allem zur Messung der Outcome-Effektivität der zielgruppenorientierten Maßnahmen benötigt. Da die Stakeholder Ziele mit Ausnahme der Ziele in der Säule Dörfer alle direkt auf Leitbild und Oberzielen fußen, können sie alle einer Säule konkret zugeordnet werden, was die Übertragung der Ergebnisse erleichtert.

In der Zielgruppenperspektive existiert nur noch ein Ziel, welches unmittelbar dem Leitbild entstammt. Dieses lässt sich der Säule Tourismus zuordnen (*Schaffung eines Images qualitativer Hochwertigkeit*) und dient dazu, den Zielgruppen des Tourismus eine qualitative hochwertige Unterkunft und Betreuung zur Verfügung zu stellen. Ergänzt wurde in der Säule Industrie, Handwerk und Gewerbe das Ziel *Besiedelung des Holzgewerbeparks weiter vorantreiben*, welches sich an neue Unternehmen richtet sowie Unternehmen, die expandieren möchten und ein größeres Gelände suchen. *Bereitstellung gut sortierter Geschäfte* sind in der Säule des Einzelhandels außerdem Voraussetzung für den qualitativen Vorsprung gegenüber anderen Regionen. Ein alle Säulen unterstützendes Ziel sind die *kurzfristigen Maßnahmen*, die sich je nach Thema direkt an die entsprechenden Zielgruppen richten sollen.

Aus dem Oberziel resultierende Ziele in der Perspektive sind die *gemeinsame Entwicklung eines Konzeptes für den Branchenmix* in der Säule des Einzelhandels und die *Zusammenarbeit mit regionalen Partnern* in der Tourismus-Säule. Das Ziel des Einzelhandels kann direkt mit den Zielen der nachgelagerten Perspektiven in Verbindung gebracht werden, während das Ziel im Tourismus nur indirekt mit dem Ziel der Zielgruppenperspektive vernetzt werden kann. Die weiteren Ziele in der Perspektive Zusammenarbeit und Prozesse sind zunächst keinem bestimmten Thema zuzuordnen. Die Sicherstellung der internen und externen Kommunikation zielt gerade in der Anfangsphase auf die Akzeptanz des Stadtmarketings sowohl bei den Mitwirkenden als auch in der Bevölkerung bzw. bei den Stakeholdern. Gerade bei der durch ein hohes Maß an Freiwilligkeit geprägten ehrenamtlichen Mitarbeit sollte auch auf deren Kontinuität geachtet, dieses Ziel korrespondiert mit der Ebene darunter, ist aber auch mitverantwortlich für Erfolg oder Misserfolg der zielgruppengerichteten Maßnahmen.



Der starke Fokus auf die Kommunikation, der dieser Perspektive zukommt, zeigt die Bedeutung, die diese auch als verbindendes Element im generischen Wertkettenmodell einnimmt. Alle drei Prozessschritte sind von guter Kommunikation abhängig. Innovation kann im Stadtmarketing nur stattfinden, wenn alle unterschiedlichen Interessengruppen optimal zusammenarbeiten und so die dringlichsten Maßnahmen auch bevorzugt planen können. Entsprechend funktioniert auch die Durchführung von zielgruppengerichteten Maßnahmen nur dann den Oberzielen entsprechend, wenn sich alle Gruppen ihrer Wichtigkeit und ihrer Ergebnisse bewusst sind. Eben aufgrund der Existenz verschiedener Interessengruppen muss die Handhabung des 'Kundendienstes' mit größtmöglicher Professionalität erfolgen. Nur so kann vermieden werden, dass Vorschläge und Maßnahmen zur Verbesserung falsch aufgefasst werden. Das Ziel *Zusammenarbeit der verschiedenen Interessengruppen sicherstellen* soll zu dieser Erfüllung des Wertkettenmodells beitragen.

Die am oberen Ende der Ursachen-Wirkungskette stehende Perspektive, die der Mitwirkenden und der Infrastruktur, enthält keine Ziele mehr, die direkt auf die Oberziele zurückzuführen sind, dafür ist ihr Blick zu sehr auf das Innere, die Organisation selbst gerichtet. Jedoch können mit den Zielen die Vertreter der verschiedenen Themenbereiche explizit angesprochen werden. Die Bereitstellung von Know-How und Beratungskompetenz spricht beispielsweise entsprechende Fachkräfte aus Einzelhandel, Tourismus und der Industrie an. Sie können, wie es auch in Schmallenberg bereits geschehen ist, wertvolle Hinweise geben und eine inhaltliche Entwicklung des Stadtmarketings entschieden vorantreiben. Einen Pool freier Mitarbeiter zusammenzustellen und auch zu halten ist ein weiteres wichtiges Ziel dieser grundlegenden Perspektive. Der Aufruf zur freien Mitwirkung richtet sich wie bereits oben dargestellt vor allem an Multiplikatoren aus Vereinen und Verbänden sowie gezielt an die Ortsteile.

### **5.2.2.3 Ermittlung von Kennzahlen und Leistungstreibern**

Die zuvor vorgestellten Ziele müssen nun messbar gemacht und in konkrete Kennzahlen umgesetzt werden. Dies ist für einige der Ziele leicht möglich, für andere jedoch nicht, sie können nur unbefriedigend oder gar nicht messbar erfasst werden. Eine Übersicht aller Ziele und - soweit möglich - ihrer Messgrößen ist in Tabelle 3 dargestellt, sofern Messgrößen aus dem Set des bcsd verwendet wurden, ist dies entsprechend gekennzeichnet. Die gewählten Messgrößen sollen zunächst nur eine Basis bilden und die Ursachen-Wirkungskette der Balanced Scorecard verdeutlichen, die Aufstellung in der Tabelle erfolgt alphabetisch. Eine

Verwendung weiterer - möglicherweise auch situativ besser angepasster Messgrößen - steht dem Stadtmarketing Schmallenberg selbstverständlich frei.

<i>Strategisches Ziel</i>	<i>Messgröße</i>
Aufbau eines Pools ehrenamtlich Mitwirkender	• Anzahl der Mitwirkenden im Pool
Bereitstellung eines attraktiven Einzelhandelssortiments	• Umfang der Angebotspalette
Bereitstellung von Know-How und Fachpersonal	• Anzahl der Personen im Pool • Größe einer Wissensdatenbank
Besiedelung des Holzgewerbeparks weiter vorantreiben	• Anzahl umsatzsteuerpflichtiger Unternehmen (bcsd-Kennzahl)
Erhöhung der Bekanntheit heimischer Betriebe	• Anzahl der Beiträge in überregionalen Medien • Anzahl der Anfragen überregionaler Kunden (bcsd-abgeleitete Kennzahl)
gemeinsame Entwicklung eines Konzeptes für den Branchenmix im Einzelhandel	-
Gewinn des qualitativen Vergleichs gegenüber den regionalen Konkurrenten im Einzelhandel	• Auszeichnungen
Kontinuität der Mitarbeiter sicherstellen	• durchschnittliche Mitarbeitsdauer im Stadtmarketing
Profilierung der Dörfer durch das eigene Leistungsangebot in Abhängigkeit vom Gesamtziel	-
rechtzeitige Nachfolgersuche für Beratungs- und Führungspositionen	• Anzahl der Personen / Unternehmen im Pool
Schaffung eines Images der qualitativen Hochwertigkeit im Tourismus	• Anzahl von hoch bewerteten Betrieben in Hotellerie, Gastronomie und bei Ferienwohnungen (Sterneklassifizierung nach Kriterien des DTV)
Schaffung von Arbeitsplätzen in Industrie, Handwerk und Gewerbe	• Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter (bcsd-Kennzahl)
Sicherstellung der internen Kommunikation	• vollzählige Anwesenheit in Arbeitskreissitzungen • vollständige Dokumentation und Verteilung von Sitzungen und Entscheidungen
Thematische Profilierung des Tourismus	• Übernachtungszahlen in den unterschiedlichen Themenkomplexen (bcsd-Kennzahl)
unterstützende kurzfristige Maßnahmen des Stadtmarketings	• diverse Messgrößen des bcsd zu Maßnahmen in verschiedenen Säulen vorhanden (vgl. Anhang III)
Wirtschaftlichkeit der zielgruppengerichteten Maßnahmen sicherstellen	• Outcome-Effektivität
Zusammenarbeit der unterschiedlichen Interessengruppen sicherstellen	-
Zusammenarbeit mit regionalen Partnern im Tourismus	• Anzahl Kontakte zu regionalen Partnern • Anzahl gemeinsam gestalteter Werbemittel • Anzahl gemeinsam durchgeführter Projekte

Tabelle 3: Messgrößen für das Stadtmarketing in Schmallenberg, eigene Darstellung

Ähnlich der Identifizierung geeigneter Messgrößen kann auch die Nennung von Leistungstreibern für das Stadtmarketing Schmallenberg nur als Empfehlung erfolgen. Eine konkrete Anpassung muss dann situativ erfolgen und von der Stadtmarketingorganisation selbst durchgeführt werden. Aufgrund der besonderen Gegebenheiten in der Stadt Schmallenberg kann aber von der Existenz der folgenden Leistungstreiber ausgegangen werden:

Viele Stakeholder des Stadtmarketings sind gleichzeitig Zielgruppen oder Mitwirkende, was bedingt ist durch die kleine Stadtgröße und die sehr ausgeprägte Vereins- und Verbandslandschaft. Diesem Umstand kann - bei entsprechender Berücksichtigung - eine grundsätzliche treibende - oder auch hemmende - Wirkung auf die nachgelagerten Kennzahlen unterstellt werden. Dem Ziel *Arbeitsplätze schaffen* beispielsweise kann (muss) als Treiber (Hemmer) die Tatsache vorangestellt werden, dass vor einigen Jahren ein erheblicher Mangel an Fach- und Führungskräften in der Region angezeigt wurde. Das Problem besteht auf dieser Ebene also nicht in den zu schaffenden sondern den zu besetzenden Arbeitsplätzen. Für die angehängte finanzielle Sicht nennt das bcsd-Manual die „*Gesamtausgaben im Stadtmarketing*“ (Anhang IV) als möglichen Leistungstreiber. Dies ist insofern interessant, als dass in diesem Leistungstreiber beispielsweise Leistungen erfasst werden können, die von anderen Organisationen unter eigenem finanziellen Einsatz durchgeführt werden, die aber den Oberzielen des Stadtmarketings zu Gute kommen. In der Zielgruppenperspektive existieren abhängig von den zu wählenden Maßnahmen unterschiedliche Treiber, die dem bcsd-Manual entstammen. Unabhängig von diesen setzt das Ziel *Bereitstellung gut sortierter Geschäfte* beispielsweise die Kenntnis der Altersstruktur und Nachfolgeregelung im Einzelhandel voraus. Ist in einigen Jahren ohnehin eine altersbedingte Schließung vorzusehen (was gerade im Einzelhandel bundesweit seit Jahren der Fall ist), so kann von den Eigentümern das Wagnis einer Neuorientierung nicht mehr verlangt werden, sondern das Ziel muss dann anders formuliert werden.

Ähnliches sollte auch im Tourismus und im Handwerk beachtet werden, hier aber nicht der hauptsächliche Treiber sein. Vielmehr kann es gerade im Tourismus für das Ziel der qualitativen Hochwertigkeit von Vorteil sein, wenn sich aus der Zahl der Tourismusbetriebe diejenigen herauskristallisieren, die selbst durch Innovationen langfristig hochwertige Qualität liefern möchten. Als Leistungstreiber, zumindest in der Anfangsphase des Stadtmarketings, kann der gegebene Umstand einer anerkannt hohen Qualität der Region gelten, der sich beispielsweise in einer hohen Anzahl von Bundessiegern im Wettbewerb 'Unser Dorf soll schöner werden' oder einer hohen Dichte guter Restaurants.

Für das Ziel *Besiedelung des Holzgewerbeparks weiter vorantreiben* ist die Infrastruktur ein entscheidender Treiber, zweiter könnte die Tatsache sein, dass im Raum Bad Fredeburg, in dem der Holzgewerbepark sich befindet, bisher keine weiteren Industrie- und Gewerbegebiete angesiedelt wurden. Die auf die Perspektive Zusammenarbeit und Prozesse passenden Leistungstreiber des bcsd beziehen sich vor allem auf die interne und externe Kommunikation (siehe wiederum Anhang IV), für die weiteren Ziele der Perspektive gilt es also noch geeignete Treiber zu identifizieren. Erwähnenswert sind dazu die existierenden und gut zusammenarbeitenden Organisationen im Einzelhandel und im Tourismus, die als Leistungstreiber für die jeweiligen Ziele geeignet zu sein scheinen. Im Einzelhandel besteht die Zusammenarbeit in erster Linie auf städtischer Ebene, im Tourismus darüber hinaus auf regionaler Ebene beispielsweise für das Betreiben des Fernwanderwegs 'Rothaarsteig' oder der Zusammenarbeit mit der Gemeinde Eslohe in Fragen der Vermarktung.

In beiden Säulen kann die bestehende Konstellation dabei behilflich sein, die nachgelagerten Ziele zu unterstützen. Für eine Zusammenarbeit der Mitwirkenden aus den verschiedenen Bereichen kann außerdem das Wissen über bisherige erfolgreiche Zusammenarbeit hilfreich sein. Die Auswahl von Leistungstreibern für die Perspektive Mitarbeiter und Infrastruktur kann ebenfalls nur rudimentär erfolgen. Ähnlich der nachgelagerten Perspektive ist ein Einsatz stark von den Gegebenheiten abhängig, das heißt, eine Anpassung kann erst mit der Klärung der konkreten Ausgangssituation vorgenommen werden. Für das Stadtmarketing in Schmallenberg kann daher nur anhand von bestehenden Maßnahmen, die den Titel Stadtmarketing tragen, gefolgert werden, dass zumindest in Teilen der Bevölkerung ein grundsätzliches Interesse vorhanden ist. Dies ist aber eine gute Ausgangssituation für die Findung von möglichen Mitwirkenden und damit ein Leistungstreiber für die Perspektive Mitarbeiter und Infrastruktur. Infrastrukturell positiv wirkt sich außerdem die Planung der Stadtmarketingorganisation als verwaltungsgeführt aus, so kann eine gute administrative Infrastruktur vorausgesetzt werden.

#### **5.2.2.4 Maßnahmen und Vorgaben**

Um die Ziele der Balanced Scorecard kontrollierbar zu machen, werden sie auf konkrete Maßnahmen heruntergebrochen. Da von Seiten der Stadt Schmallenberg noch keine Maßnahmen vorliegen, die Teil eines Stadtmarketings werden sollen, erfolgt hier eine beispielhafte Nennung bereits im früheren Stadtmarketing geplanter Maßnahmen. Diese können der Zielgruppenperspektive zugeordnet werden, Tabelle 3 zeigt den grundsätzlichen Aufbau. So

wird zunächst dem strategischen Ziel aus der Ursachen-Wirkungskette die passende Kennzahl zugeordnet. Durch entsprechende Maßnahmen soll ein vorgegebener Erfolg erzielt werden, zum Beispiel in einem bestimmten Zeitraum. Wie bei Kaplan/Norton (vgl. 1997, S. 251) vorgegeben, wird die Tabelle durch die Festlegung eines Verantwortlichen vervollständigt.

<i>Strat. Zielsetzung</i>	<i>Kennzahl</i>	<i>Vorgabe</i>	<i>Maßnahmen</i>	<i>Verantwortlicher</i>
Bereitstellung eines attraktiven Einzelhandelsassortiments	Umfang der Angebotspalette	40% der Einzelhändler nehmen an einer Sortimentsberatung teil	Motivierung der Einzelhändler zur Teilnahme an einer Sortimentsberatung  Teilübernahme der Beratungskosten	Stadtmarketingverantwortlicher, Kaufmannschaft
Schaffung eines Images der qualitativen Hochwertigkeit	Anzahl hoch bewerteter touristischer Betriebe (Sterneklassifizierung nach Kriterien des DTV)	40% aller Betriebe erhalten 3 Sterne  15% aller Betriebe erhalten 4 Sterne	Ansprache der Betriebe direkt und über die Verkehrsvereine  Beurteilungsbögen an Gäste verteilen	Touristikzentrale
Besiedelung des Holzgewerbeparks weiter vorantreiben	Anzahl umsatzsteuerpflichtiger Unternehmen	Besiedelung in drei Jahren: 40%  Besiedelung in fünf Jahren: 75%	Ansprache potenzieller Unternehmen direkt und über die IHK  kurzfristige Freigabe von Anträgen	Stadtmarketingverantwortlicher, Bauamt

*Tabelle 4: Zusammenhang von Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen in der Zielgruppenperspektive, verändert nach Kaplan/Norton (1997, S. 251)*

### **5.3 Handlungsempfehlungen für die Stadt Schmallenberg**

Da es sich bei der erarbeiteten Balanced Scorecard für das Stadtmarketing in Schmallenberg zunächst noch um ein reines Theoriekonstrukt handelt, sind für eine tatsächliche Verwendung in der Praxis Anpassungen an die konkrete Situation durchaus möglich, ja sogar gewünscht. Dennoch sollte der konzeptionelle Rahmen, in dem sich das Konstrukt Stadtmarketing-BSC bewegt, beachtet und eingehalten werden. Dazu gehört insbesondere die Zusammensetzung der Perspektiven. In einem durch die Stadtverwaltung geführten Stadtmarketing (wie es in Schmallenberg der Fall sein soll) ohne einen großen organisatorischen Apparat und mit flachen Hierarchien, kann die erarbeitete Balanced Scorecard optimal wirken: Die von der Stadt gewählten Oberziele sprechen - mit Ausnahme des Ziels, welches die Dörfer betrifft - verschiedene Gruppen von Stakeholdern konkret an. Da die grundlegende Finanzierung gesichert ist, hat die finanzielle Sicht der Stakeholderperspektive eine kontrollierende und treibende Funktion. Die geplanten Maßnahmen des Stadtmarketings sind zielgruppengerichtet. Da der Stadtmarketingorganisation vor allem eine kontrollierende und kommunikative Funktion inne

wohnt, liegt der interne Fokus stark auf der Koordination der Mitwirkenden und deren Zusammenarbeit.

Im Rahmen der weiteren Entwicklung der Organisation sollte auch die Anzahl der strategischen Ziele das gebotene Limit ('twenty is plenty') nicht übersteigen. Bei einer gleichbleibenden Anzahl von Oberzielen stellt dies aber kein Problem dar, sollte die Zahl der Oberziele jedoch steigen, muss die Aufsplittung in mehrere einzelne Scorecards in Erwägung gezogen werden, um die Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit zu wahren. Die vorgenannten Ziele sind anhand des bisherigen Standes des Stadtmarketings aufgestellt worden, es steht der Stadt Schmalleberg selbstverständlich frei, die Ziele den aktuellen Bedürfnissen und Anforderungen gemäß anzupassen. Gleiches gilt für die Verwendung von Kennzahlen und Leistungstreibern.

Weniger flexibel ist der zeitliche Ablaufplan zur Implementierung, spätestens nach einer erneuten SWOT-Analyse und der damit einhergehenden Neuentwicklung von Zielen sollten diese auch direkt in die Balanced Scorecard eingebettet werden und die Scorecard von diesem Zeitpunkt an als fester Bestandteil des Stadtmarketings angesehen werden. Für die einzelnen Ziele müssen den gewählten Kennzahlen entsprechend Zielwerte ermittelt und ein Soll festgelegt werden, wie es hier in der Arbeit beispielhaft vorgenommen wurde. Dafür müssen zumindest für die Säulen Verantwortliche ernannt oder festgelegt werden, die dann auch den weiteren Ablauf koordinieren. Anschließend sollte die Kommunizierung der BSC an die Mitwirkenden erfolgen, die Stakeholder sollten zumindest soweit involviert werden, wie es ihre eigenen Interessen betrifft. Zur Kontrolle der einzelnen Kennzahlen ist in Abständen oder nach Abschluss eines Projektes ein Soll-/Ist-Vergleich durchzuführen.

## 6 Kritische Betrachtung und Fazit

Stadtmarketing im dritten Jahrzehnt seiner Existenz (in Deutschland) erfolgt auf einer höheren Stufe der Professionalisierung als noch vor einigen Jahren. Insbesondere der Zusammenarbeit mit Partnern aus der Wirtschaft wird höhere Aufmerksamkeit geschenkt. Die Wirtschaft sieht hier die Möglichkeit, Stadtmarketing auch in den Dienst der Wirtschaftsförderung zu stellen und so zu profitieren. Auf der anderen Seite erwachsen dem Gesamtsystem Stadt Vorteile durch den finanziellen Einsatz der Wirtschaft im Stadtmarketing. Diese Zusammenarbeit setzt voraus, den potenziellen Förderern auch ein Konzept vorzulegen, welches dazu in der Lage ist, mögliche Mehrwerte für beide Seiten in einfacher Form darzulegen.

Dazu hat die vorliegende Arbeit versucht, das Managementsystem Balanced Scorecard für einen Einsatz im Stadtmarketing zu modifizieren und die darüber gemachten theoretischen Aussagen anhand eines Praxisbeispiels zu verifizieren. Ziel war es nicht, ein vorhandenes System zu bewerten, sondern ein integratives neues System zu schaffen, welches den Ansprüchen des Stadtmarketings gerecht wird.

Die Modifizierung einer klassischen Balanced Scorecard zur Stadtmarketing-BSC setzte zunächst mit einer Herleitung der Ansprüche voraus, die Stadtmarketing an eine Balanced Scorecard stellt. Diese Ansprüche wurden in vorhandene BSCs aus der Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung und Non-Profit-Organisationen eingesetzt, um zu klären, inwieweit sich bereits vorhandene BSCs für einen Einsatz im Stadtmarketing eignen und um auf Unzulänglichkeiten dieser BSCs hinzuweisen. So konnte eine Modifizierung für das Stadtmarketing erfolgen, die hierfür angepasste BSC enthält die Perspektiven Stakeholder (mit Integrationsmöglichkeit der Finanzen), Zielgruppen, Zusammenarbeit und Prozesse sowie Infrastruktur und Mitwirkende. Für die Verwendung von Messgrößen, konkreten Kennzahlen und Leistungstreibern konnte auf ein für Controllingzwecke bestehendes Set der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (bcsd) verwiesen werden.

Abschließend erfolgte die praktische Überprüfung der gewählten Struktur anhand des Stadtmarketings der Stadt Schmallenberg, welches seit einigen Jahren ruht, aber eventuell wieder aufgenommen werden soll. Die letzten bestehenden Ziele des Stadtmarketings wurden herausgearbeitet und ihre Ursachen-Wirkungs-Beziehungen ermittelt. So konnte eine Implementierung eines Praxisbeispiels in die zuvor erstellte Stadtmarketing-BSC erfolgen und so gezeigt werden, dass eine Benutzung grundsätzlich möglich ist.

Die Analyse der hier erarbeiteten BSC fällt insofern schwer, als dass keine vergleichbaren Forschungsergebnisse bekannt sind. So konnte insbesondere die Erarbeitung der Scorecard-Perspektiven nicht auf theoretisch fundierte Ergebnisse gestützt werden, sondern musste anhand einer Analyse der Unzulänglichkeiten vorhandener BSC-Modelle erfolgen. Diese hat gezeigt, dass im Stadtmarketing nicht ausschließlich finanzielle Ziele verfolgt werden, sondern dass die Oberziele, die im Stadtmarketing maßgebend sind, ganz unterschiedliche Anforderungen an eine Erfüllung stellen. Die daher gewählte, nicht ausschließlich finanzielle Ausrichtung der Scorecard ist zwar aus dem Non-Profit-Bereich bekannt, wird aber in der Anwendung zweifellos die Messbarkeit der gewählten Ziele erschweren. Ein weiteres Problem liegt in der Durchsetzung der BSC-Implementierung: Soweit ein Top-Down-orientierter Ansatz überhaupt möglich ist, ist nicht geklärt, wer an der Spitze der Befehlskette steht. Dies könnte bei einem verwaltungsgeführten Stadtmarketing der Bürgermeister sein oder in einer GmbH der Geschäftsführer, immer stehen dessen - falls vorhanden - Weisungskompetenz die Bedürfnisse und Forderungen der Stakeholder entgegen, die oftmals gleichzeitig Mitwirkende und Shareholder des Stadtmarketings sind. Es bleiben also vor dem grundsätzlichen Einsatz einer Balanced Scorecard im Stadtmarketing noch einige Fragen offen.

Bezogen auf den Einsatz in der Stadt Schmallenberg hat die Arbeit gezeigt, dass eine Balanced Scorecard immer eine Einzelfalllösung ist. Der Einsatz der Perspektiven konnte nicht zu einhundert Prozent so wie veranschlagt erfolgen, Abweichungen mussten in der Finanzsicht der Stakeholderperspektive sowie in der Infrastruktur- und Mitwirkendenperspektive in Kauf genommen werden. Der Blick auf die Kennzahlen zeigt darüber hinaus, dass das Set der bcsd für einen konkreten Einsatz in einer Stadtmarketing-BSC nicht ausreichend ist und durch eigene Kennzahlen der Stadt ergänzt werden muss. Ähnliches gilt für das Set von Leistungstreibern, die durch der Stadt eigene vervollständigt wurden.

Die Individualität der BSC hat den Vorteil, dass sie auf die Stakeholder der Stadt nicht wie ein Modell „von der Stange“ sondern wirklich individuell und damit motivierend wirken kann, dies kann auch eine höhere Akzeptanz bei dieser Gruppe zur Folge haben. Nachteil ist die Notwendigkeit zur Anpassung oder völligen Neugestaltung bei Änderungen in Leitbild und Oberzielen, dieser Aufwand könnte für viele - besonders kleine - Stadtmarketingorganisationen problematisch sein.



Dass ein genereller Einsatz der Balanced Scorecard im Stadtmarketing möglich ist, steht schon anhand der Masse der Praxisbeispiele aus anderen Bereichen außer Frage und ist vermutlich nur noch eine Frage der Zeit. Ob die gewählte BSC-Struktur wirklich einsatzfähig ist, muss sich in der Praxis zeigen, dies konnte hier theoretisch nicht evaluiert werden und erklärt daher das nur marginale Erscheinen von Hinweisen zur konkreten Implementierung.

## 7 Literatur

- Alt, Jens Michael (2002):** Balanced Government - Die Eignung der Balanced Scorecard als Organisationsentwicklungsprozess in der Öffentlichen Verwaltung. In: Ders. und Scherer, Andreas Georg (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart, S. 43-72
- Balderjahn, Ingo (2000):** Standortmarketing. Stuttgart
- Bappert, Dirk (1994):** cima Praxiswissen City-Management. München
- Bergmann, Michael (2004):** Balanced Scorecard in Non-Profit-Organisationen. Einsatzmöglichkeiten und Adaptionserfordernisse. In: Horváth, Péter und Thomas Reichmann (Hrsg.): Controlling. 16. Jahrgang, Heft 4/5, April/Mai 2004, S. 229-236
- Birk, Florian; Heinze, Frank (2002):** Controlling im Stadt- und Citymarketing: ein konzeptioneller Rahmen zur Steuerung des Leistungsprozesses aus Sicht der Praxis. In: Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e.V. (Hrsg.): Stadtmarketing - Stand und Perspektiven eines kooperativen Stadtmanagements. Aachen, S. 111-124
- Birk, Florian; Heinze, Frank (2005):** Indikatoren-Manual. Teil I. Basisindikatoren. BCSD-Pilotprojekt. Schlüsselindikatoren im City- und Stadtmarketing. Quakenbrück, Dortmund  
URL: <http://bcds.de/upload/docs/Indikatoren-Manual%20-%20Teil%20I%20-%20Fassung%20Mai%202005.pdf> (Abfrage vom 29.06.05)
- Bornemeyer, Claudia (2002):** Erfolgskontrolle im Stadtmarketing. Lohmar, Köln
- Braun, Günther E.; Töpfer, Armin (Hrsg.) (1989):** Marketing im kommunalen Bereich. Der Bürger als „Kunde“ seiner Gemeinde. Stuttgart
- Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e.V. (bcds) (Hrsg.) (2002):** Stadtmarketing - Stand und Perspektiven eines kooperativen Stadtmanagements. (bcds-Schriftenreihe, Band 1) Aachen
- Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e.V. (bcds) (o.J.):** Definition Stadtmarketing. o.O. URL: [http://bcds.de/upload/docs/stadtmarketing\\_definitionendf6f.pdf](http://bcds.de/upload/docs/stadtmarketing_definitionendf6f.pdf) (Abfrage vom 31.05.05)
- Büro für Gewerbeplanung und Stadtentwicklung Dr. Rainer Kahnert (2000):** Begleituntersuchung Pilotprojekt „Stadtintegriertes Dorfmarketing“. Abschlussbericht der Begleitforschung an die Landwirtschaftskammer Westfalen Lippe. In: Stadtmarketing Gesellschaft Gelsenkirchen mbH: Pilotprojekt „Stadtintegriertes Dorfmarketing“. Abschlussdokumentation - Gemeinde Nettersheim, Stadt Olsberg. Gelsenkirchen (unveröffentlicht). Anhang
- City of Charlotte (Hrsg.) (2000):** The Charlotte Story. Public Service is our Business. Charlotte's roadmap to change and improving performance management. Charlotte, North Carolina.  
URL: <http://www.charmeck.org/Departments/Budget+-+City/Publications/Home.htm> (Abfrage vom 08.08.05)

**City of Charlotte Budget and Evaluation Office (Hrsg.) (2004):** Strategic Planning Handbook. Charlotte's Model for Integrating Budget and Performance Management. 3<sup>rd</sup> Edition. Charlotte, North Carolina.

URL: <http://www.charmeck.org/Departments/Budget+-+City/Publications/Home.htm>  
(Abfrage vom 08.08.05)

**CityPlan GbR (Hrsg.) (2001):** Dorfmarketing Bödefeld. Dokumentation.

Projektkoordination: Briehl, Jörn; Suermann, Volker; Teulings, Gerhard; Beckmann, Peter. Bödefeld, Gelsenkirchen, Kassel (unveröffentlicht)

**Decker, Reinhold; Bornemeyer, Claudia (2002):** Erfolgskontrolle im Stadtmarketing. In: Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e.V. (Hrsg.): Stadtmarketing - Stand und Perspektiven eines kooperativen Stadtmanagements. Aachen, S. 99-109

**Deutsches Institut für Urbanistik (difu) (2005) (Hrsg.):** Stadtmarketing -

Bestandsaufnahme und Entwicklungstrends. Mitarbeit: Hollbach-Grömig, Beate; Busso Grabow, Florian Birk, Gerold Leppa, Gregor Jekel; Aktuelle Information des Deutschen Instituts für Urbanistik, Ausgabe März 2005. Berlin

**Eagle, Kim (2004):** Translating Strategy Into Results. Public Sector Applications of the Balanced Scorecard. The Origins and Evolution of Charlotte's Corporate Scorecard. In: Government Officers Finance Review Magazine, October 2004, S. 16-22.

URL: <http://www.charmeck.org/Departments/Budget+-+City/Publications/Home.htm>  
(abgerufen am: 08.08.05)

**Eberle, Heidrun; Illigmann, Klaus; Simon, Michaela (2000):** DSSW-Leitfaden:

Regionalmarketing in Deutschland - eine aktuelle Bilanz. Berlin

**ECON-CONSULT (1997):** Einzelhandelsstrukturgutachten Schmallenberg als Grundlage für die städtebauliche Entwicklung. Eine Untersuchung im Auftrag der Stadt Schmallenberg.

Köln, Schmallenberg (unveröffentlicht)

**Eisenberg, David; Schulte, Klaus (2005):** Die Bundestrainer-Scorecard. Zur Anwendbarkeit des Balanced Scorecard Konzepts in nicht-ökonomischen Fragestellungen. Diskussionsbeitrag Nr. 373, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, FernUniversität Hagen, Hagen

**Fehn, Monika; Vossen, Klaus (1999):** Stadtmarketing. Trends und Konzepte. Stuttgart

**Friedag, Herwig R.; Schmidt, Walter (1999):** Balanced Scorecard - mehr als ein

Kennzahlensystem. Freiburg i. Br., Berlin, München

**Funke, Ursula (1997):** Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption (Neue Schriften des Deutschen Städtetages), Heft 68. Stuttgart

**Fußhöller, Markus; Honert, Siegfried; Kendschek, Hardo (1995):** DSSW-Leitfaden:

Stadtmarketing - ein Leitfaden für die Praxis. Bonn

**Gmür, Markus; Brandl, Julia (2002):** Die Steuerungsfähigkeit wiedererlangen - Die Balanced Scorecard für das Management von Non-Profit-Organisationen. In: Alt, Jens

Michael; Scherer, Andreas Georg (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-

Organisationen. Stuttgart, S. 27-41

**Gottbehüt, Cornelia (2002):** Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument für Kommunalverwaltungen. In: Alt, Jens Michael; Scherer, Andreas Georg (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart, S. 93-116

**Grabow, Busso; Hollbach-Grömig, Beate (1998):** Stadtmarketing: eine kritische Zwischenbilanz. Berlin

**Granzow, Thorsten Jörn (2005):** Ein integriertes Stadtmarketing- und Finanzierungskonzept für Kommunen. Theoretische Fundierung und empirische Analyse. Hamburg

**Hatzfeld, Ulrich (2003):** Sommertheater - kulturelles Niemandsland oder Strukturpolitik? In: Imorde, Jens; Die Initiatoren des Projektes „Ab in die Mitte! Die City-Offensive NRW“ (Hrsg.) (2003): Stadtidentitäten 2003. Veränderte Stadtansichten. Ab in die Mitte. Die City-Offensive NRW. Münster, Neuss, S. 7-13

**Helbrecht, Ilse (1994):** „Stadtmarketing“. Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik. Stadtforschung aktuell, Bd. 44. Basel

**Horváth & Partners (Hrsg.) (2004):** Balanced Scorecard umsetzen. 3. Auflage, Stuttgart

**Imorde, Jens (2003):** Landesbüro Stadtmarketing-NRW im Auftrag des Ministeriums für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). : Stadtmarketing der 2. Generation. Kongress-Dokumentation. Bielefeld, Münster

**Imorde, Jens; Die Initiatoren des Projektes „Ab in die Mitte! Die City-Offensive NRW“ (Hrsg.) (2002):** Stadtidentitäten 2002. Ab in die Mitte. Die City-Offensive NRW. Münster, Neuss

**Imorde, Jens; Die Initiatoren des Projektes „Ab in die Mitte! Die City-Offensive NRW“ (Hrsg.) (2003):** Stadtidentitäten 2003. Veränderte Stadtansichten. Ab in die Mitte. Die City-Offensive NRW. Münster, Neuss

**Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS) (1991):** Stadtmarketing in der Diskussion. Fallbeispiele aus Nordrhein-Westfalen. Dortmund, Duisburg

**Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (Hrsg.) (1997):** Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Aus dem Amerikanischen von P. Horváth. Stuttgart

**Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2001):** Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard. Aus dem Amerikanischen von P. Horváth und D. Kralj. Stuttgart

**Kersten, Rüdiger; Schneidewind, Petra (2002):** Die Balanced Scorecard im Kulturbetrieb - ein anwendbares Hilfsmittel? In: Handbuch KuM Februar 2002. (o.O.)

**Kommunale Datenverarbeitungszentrale Hellweg-Sauerland (kom-wahl 2004):** Wahlergebnispräsentation Kommunalwahl 2004. URL: [http://www.kom-wahl2004.de/gemeinden/IS\\_440/indexGo.html](http://www.kom-wahl2004.de/gemeinden/IS_440/indexGo.html) (Abfrage vom 06.09.05)

- Konken, Michael (1996):** Stadtmarketing. Eine Vision wird Realität. Limburgerhof
- Kreilkamp, Edgar (2002):** Strategieimplementierung und Balanced Scorecard. In: Strategisches Management Wintersemester 2002/2003 - Vorlesungsskript (unveröffentlicht). Folien: 431-441
- Kreilkamp, Edgar (2003/2005):** Städte im permanenten Wettbewerb. Vortragsfolien zur urbanicom 2005 (unveröffentlicht)
- Kuron, Irene (1997):** Stadtmarketing: Chance zur ganzheitlichen Stadtentwicklung. In: Pfaff-Schley, Herbert (Hrsg.) (1997): Stadtmarketing und kommunales Audit: Chance für eine ganzheitliche Stadtentwicklung. Berlin, Heidelberg, S. 1-13
- Kuron, Irene; Bona, Annette (2000):** DSSW-Leitfaden: City-Management - ein Leitfaden für die Praxis. Berlin
- Meffert, Heribert (2000):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 9. Auflage. Wiesbaden
- Pfaff-Schley, Herbert (Hrsg.) (1997):** Stadtmarketing und kommunales Audit: Chance für eine ganzheitliche Stadtentwicklung. Berlin, Heidelberg
- Preißner, Andreas (2000):** Marketing- und Vertriebssteuerung. Planung und Kontrolle mit Kennzahlen und Balanced Scorecard. München, Wien
- Raffel, Olaf (2002):** Balanced Scorecard und Stadtmarketing. Möglichkeiten und Grenzen der Nutzung der Balanced Scorecard im Stadtmarketing. Diplomarbeit Universität Osnabrück (unveröffentlicht)
- Raffel, Olaf (2002a):** Die Balanced Scorecard - Ein geeignetes Controlling-Instrument im Stadtmarketing. In: Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e.V. (Hrsg.): Stadtmarketing - Stand und Perspektiven eines kooperativen Stadtmanagements. Aachen, S. 133-143
- Schaltegger, Stefan; Dyllick, Thomas (Hrsg.) (2002):** Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien. Online-Gesamtversion. URL: <http://www.uni-lueneburg.de/fb4/institut/ustrat/management/publikationen/bestellung.htm> (Abfrage vom 11.06.05)
- Schelte, Jeannette (sic!) (1991):** Stadtmarketing und Citymanagement. Dortmund
- Scherer, Andreas Georg; Alt, Jens Michael (Hrsg.) (2002):** Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart
- Scherer, Andreas Georg (2002):** Besonderheiten der strategischen Steuerung in Öffentlichen Institutionen und der Beitrag der Balanced Scorecard. In: Ders.; Alt, Jens Michael (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart, S. 3-25
- Spreider, Marco (2004):** Integratives Kommunikationsmanagement in Projekten. Konzept,

Fallstudien, Gestaltungsempfehlungen. München und Mering

**Stadtmarketing Gesellschaft Gelsenkirchen mbH (o.J.):** Pilotprojekt „Stadtintegriertes Dorfmarketing“. Abschlussdokumentation - Gemeinde Nettersheim, Stadt Olsberg. Gelsenkirchen (unveröffentlicht)

**Teulings, Gerhard (1997):** Stadtmarketing Gelsenkirchen: Erfolgreiches Instrument für eine moderne Stadt - Das „Gelsenkirchener Modell“ der Organisation von Stadtmarketing. In: Pfaff-Schley, Herbert (Hrsg.): Stadtmarketing und kommunales Audit: Chance für eine ganzheitliche Stadtentwicklung. Berlin, Heidelberg. S. 189-194

**Teulings, Gerhard (o.J.):** Häufigste Fehler im Stadtmarketingprozess. (o.O., unveröffentlicht)

**Töpfer, Armin (2000a):** Steuerung der Verwaltung durch die Balanced Score Card. In: Ders. (Hrsg.): Die erfolgreiche Steuerung öffentlicher Verwaltungen. Von der Reform zur kontinuierlichen Verbesserung. Wiesbaden, S. 159-174

**Töpfer, Armin (Hrsg.) (2000):** Die erfolgreiche Steuerung öffentlicher Verwaltungen. Von der Reform zur kontinuierlichen Verbesserung. Wiesbaden

**Weber, Jürgen (1999):** Einführung in das Controlling. 8., aktualisierte Auflage. Stuttgart

**Weig, Florian (2004):** Balanced Scorecard für Strategisches Management von Städten. Ein Ansatz unter Einsatz von Internetumfragen. Wiesbaden

**Wiechula, Angela (2000):** Stadtmarketing im Kontext eines Public Management. Kundenorientierung in der kommunalen Leistungserbringung, dargestellt am Beispiel der Stadt Potsdam. Stuttgart, Berlin, Köln

**Wöhe, Günter (2000):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Von Günter Wöhe und Ulrich Döring. 20., neubearb. Auflage. München

**Zerres, Michael; Zerres, Ingrid (Hrsg.) (2000):** Kooperatives Stadtmarketing. Konzepte, Strategien und Instrumente zur Erhöhung der Attraktivität einer Stadt. Stuttgart

## **Kontaktnachweis**

Die Ergebnisse dieser Arbeit resultieren außerdem aus persönlichen Gesprächen, Telefonaten oder E-Mail-Kontakt mit folgenden Personen:

*Albers, Meike*

CIMA Stadtmarketing, Gesellschaft für gewerbliches und kommunales Marketing mbH  
Lübeck

*Halbe, Bernhard*

Bürgermeister, Stadt Schmallingenberg  
Schmallingenberg

*Raffel, Olaf*

Residenzort Rastede GmbH  
Rastede

*Schumacher, Lisa*

Budget and Evaluation, City of Charlotte  
Charlotte, NC

*Teulings, Gerhard*

Geschäftsführer, Teulings Marketing GmbH  
Gelsenkirchen

## 8 Anhang

- Anhang I: 4-Ebenen-Konzept zur Wirkungsorientierung
- Anhang II: Der Steuerungsprozess im City- und Stadtmarketing
- Anhang III: Kennzahlenset der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland
- Anhang IV: Leistungstreiber der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland
- Anhang V: Leitbild des Stadtmarketings Schmalleberg (Ausdruck der ehemaligen Webseite)
- Anhang VI: Zwischenbericht zum Stadtmarketing Schmalleberg (Ausdruck der ehemaligen Webseite)



Die Anhänge I und II befinden sich nur in der gedruckten Version der Arbeit.

Sie sind außerdem zu finden in:

Birk, Florian; Heinze, Frank (2002): Controlling im Stadt- und Citymarketing: ein konzeptioneller Rahmen zur Steuerung des Leistungsprozesses aus Sicht der Praxis. In: Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e.V. (Hrsg.): Stadtmarketing - Stand und Perspektiven eines kooperativen Stadtmanagements. Aachen, S. 115 (Anhang I), S. 116 (Anhang II)

<b>Indikator</b>	<b>Kennzahl</b>
Einwohnerzahl	<p>prozentuale Einwohnerentwicklung = (Einwohnerzahl Stichtag / Einwohnerzahl vorheriger Stichtag) * 100</p> <p>Tourismusintensität = (Anzahl Gästeübernachtungen / Einwohnerzahl) * 100</p> <p>Marketing-Quotient = Ausgaben im Stadtmarketing / Einwohnerzahl</p>
Umfang Ladenleerstand	<p>prozentuale Ladenleerstandsentwicklung = (Fläche der Ladenleerstände / Fläche der Ladenleerstände im Vorjahr) * 100</p> <p>Leerstandskoeffizient = (Fläche der Ladenleerstände / Einwohnerzahl) * 1000</p>
Umfang einzelhandelrelevante Kaufkraft	<p>prozentuale einzelhandelrelevante Kaufkraftentwicklung = (einzelhandelsrelevante Kaufkraft / einzelhandelsrelevante Kaufkraft im vorherigen Messzeitraum) * 100</p> <p>Pro-Kopf-Kaufkraft = einzelhandelrelevante Kaufkraft / Einwohnerzahl</p> <p>Zentralität = Einzelhandelsumsatz / einzelhandelrelevante Kaufkraft</p>
Höhe Einzelhandelsumsatz	<p>prozentuale Umsatzentwicklung = (Einzelhandelsumsatz / Einzelhandelsumsatz im vorherigen Messzeitraum) * 100</p> <p>Pro-Kopf-Umsatz = Einzelhandelsumsatz / Einwohnerzahl</p>
Anzahl Gästebetten	<p>prozentuale Entwicklung der Bettenzahl = (Bettenzahl / Bettenzahl im Vorjahr) * 100</p> <p>Bettenquotient = (Bettenzahl / Einwohnerzahl) * 1000</p>
Anzahl Gästeübernachtungen	<p>prozentuale Entwicklung der Übernachtungszahlen = (Übernachtungszahl / Übernachtungszahl Vorjahr) * 100</p> <p>Tourismusintensität = (Anzahl Gästeübernachtungen / Einwohnerzahl) * 100</p>
Angebotsumfang Abendökonomie	<p>prozentuale Entwicklung des Abendökonomieangebots = (Angebotsanzahl Abendökonomie / Angebotsanzahl Abendökonomie im Vorjahr) * 100</p> <p>Abendökonomiequotient = (Angebotsanzahl Abendökonomie / Einwohnerzahl) * 1000</p>
Angebotsumfang Veranstaltungen	<p>prozentuale Entwicklung des Veranstaltungsangebots bei Großveranstaltungen = (Zahl der Veranstaltungstage / Zahl der Veranstaltungstage im Vorjahr) * 100</p> <p>Veranstaltungsquotient = (Veranstaltungstage / Einwohnerzahl) * 10.000</p>
Anzahl Veranstaltungsbesucher	<p>prozentuale Entwicklung der Veranstaltungsnachfrage bei Großveranstaltungen = (Besucherzahl / Besucherzahl im Vorjahr) * 100</p> <p>Besucherquotient = (Besucher / Einwohnerzahl) * 1000</p>

<b>Indikator</b>	<b>Kennzahl</b>
Angebotsumfang Außengastronomie	prozentuale Entwicklung des Sitzplatz-Angebots = (Sitzplatzzahl / Sitzplatzzahl im Vorjahr) * 1000 Sitzplatzquotient = (Sitzplatzzahl / Einwohnerzahl) * 1000
Höhe Passantenfrequenz	prozentuale Entwicklung der Frequenz = (maximale Passantenzahl / maximale Passantenzahl im Vorjahr) * 100 Frequenzquotient = (maximale Passantenzahl / Einwohnerzahl) * 1000
Anzahl Besucherstellplätze	prozentuale Stellplatzentwicklung = (Stellplätze / Stellplätze im Vorjahr) * 100 Stellplatzquotient = (Stellplätze / Einwohnerzahl) * 1000
Anzahl belegter Besucherstellplätze	prozentuale Entwicklung der Stellplatzbelegung = (Belegung / Belegung im Vorjahr) * 100 Belegungsquote = (Belegung / Stellplatzanzahl) * 100
Anzahl umsatzsteuerpflichtiger Unternehmen	prozentuale Entwicklung der Unternehmenszahl = (Unternehmen / Unternehmen im Vorjahr) * 100 Unternehmensquotient = (Unternehmen / Einwohnerzahl) * 1000 Unternehmensgrößenstruktur = soz.-vers.-pflichtige Beschäftigte / umsatzsteuerpflichtige Unternehmen
Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter	prozentuale Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten = (soz.-vers.-pflichtig Beschäftigte / soz.- vers.-pflichtig Beschäftigte im Vorjahr) * 100 Beschäftigungsquotient = (soz.-vers.-pflichtig Beschäftigte / Einwohnerzahl) * 1000
Umfang Medienberichterstattung zum Stadtmarketing	prozentuale Entwicklung der Medienpräsenz = (Umfang der Medienberichterstattung / Umfang der Medienberichterstattung im Vorjahr) * 100
Aussagetenor Medienberichterstattung zum Stadtmarketing	Entwicklung des Medientenors = (Medientenor / Medientenor im Vorjahr) * 100
Gesamtausgaben Stadtmarketing	prozentuale Entwicklung der Jahresausgaben = (Ausgaben / Ausgaben im Vorjahr) * 100 Pro-Kopf-Ausgaben im Stadtmarketing = Ausgaben / Einwohnerzahl

<i><b>Indikator</b></i>	<i><b>mögliche Leistungstreiber</b></i>
Einwohnerzahl	Anzahl der Personen mit Zweitwohnsitz in der Stadt
	Altersstruktur der Bevölkerung
	Ausländeranteil
Umfang Ladenleerstand	Standortausstattung mit Flächen für Einzelhandel, Dienstleistung und Gastronomie
	Betriebsgrößen- und -typenstruktur am Standort
	Lage des Standorts im Raum: Wettbewerbssituation
	verfügbare Kaufkraft in der Stadt / im Marktgebiet
Umfang einzelhandelsrelevante Kaufkraft	auch: Altersstruktur der Bevölkerung
	Lage im Raum: siedlungsgeographische Einordnung
	Pendlerverflechtungen
	Gästeaufkommen
	Flächenausstattung im Einzelhandel
Höhe Einzelhandelsumsatz	Qualität des Einzelhandelsbesatzes
	Lage des Standorts im Raum: Wettbewerbssituation
	Pendlersaldo
	Gästeaufkommen
	Lage des Standorts im Raum: Wettbewerbssituation
Anzahl Gästebetten	Vorhandensein wirtschaftlicher oder touristischer Übernachtungsanlässe in der Stadt bzw. im Umfeld
	auch: Vorhandensein wirtschaftlicher oder touristischer Übernachtungsanlässe in der Stadt bzw. im Umfeld
Anzahl Gästeübernachtungen	verkehrliche Erreichbarkeit
	Lage des Standorts im Raum: Wettbewerbssituation
Angebotsumfang Abendökonomie	auch: Altersstruktur der Bevölkerung

<b>Indikator</b>	<b>mögliche Leistungstreiber</b>
Angebotsumfang Veranstaltungen	Wetterbedingungen (bei der Erhebung festhalten)
	Anwesenheit von Veranstaltern / spezifischen Anbietern wie Bundesligavereinen, attraktiven Konzertarenen
	spezielle Traditionen
	Attraktivität des Umlandes / umgebener Zentren
	kleinräumliche Lage der Angebote
	auch: Wetterbedingungen (bei der Erhebung festhalten)
	mehrere Veranstaltungen zum gleichen Zeitpunkt
	allgemeine sonstige Ereignisse / Stimmungen
	spezifische Faktoren wie Attraktivität und Bewerbung der jeweiligen Veranstaltungen
	Lage der Stadt im Raum: mono- vs. polyzentrisch
Angebotsumfang Außengastronomie	Lage des Standorts im Raum: Wettbewerbssituation
	auch: Altersstruktur der Bevölkerung
	auch: Wetterbedingungen (bei der Erhebung festhalten)
Höhe Passantenfrequenz	auch: Wetterbedingungen (bei der Erhebung festhalten)
	Aktionen und Veranstaltungen an anderen Orten, die sich auf die Frequenz auswirken (Sondereinflüsse bei der Erhebung festhalten)
	Lage des Messtages im Wochen- und Monatsverlauf
	Veränderungen des Angebots im Zählpunktfeld
	historischer Stadtgrundsiss
Anzahl Besucherstellplätze	Verfügbarkeit von Flächen
	Modalsplit im Verkehr (Anteil der verschiedenen Verkehrsträger)
	Angebotsqualität des öffentlichen Verkehrs: Haltestellen, Takthäufigkeit, Angebot in Tagesrandzeiten etc.

<i><b>Indikator</b></i>	<i><b>mögliche Leistungstreiber</b></i>
Anzahl belegter Besucherstellplätze	auch: Wetterbedingungen (bei der Erhebung festhalten) innere Erschließungsqualität und Angebotsqualität der Besucherstellplätze Modalsplit im Verkehr (Anteile der verschiedenen Verkehrsträger) Angebotsqualität des öffentlichen Verkehrs: Haltestellen, Takthäufigkeit, Angebot in Tagesrandzeiten etc. Anteil auswärtiger Besucher Attraktivität des Innenstadangebots
Anzahl umsatzsteuerpflichtiger Unternehmen	Vorhandensein von Zweigbetrieben ohne Umsatzsteuerpflicht in der Kommune Vorhandensein von Unternehmen mit Zweigbetrieben in anderen Kommunen
Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter	Pendlersaldo Zahl der Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse Zahl der Selbstständigen
Umfang Medienberichterstattung zum Stadtmarketing	Reichweite, Bedeutung und erreichte Zielgruppen des ausgewählten Mediums (Durchdringung) Anzahl und Wettbewerbssituation der Medien am Standort Medienklima gegenüber dem Rathaus (bei Projekten mit Bezug zur Stadt) Aufgeschlossenheit der Redaktion
Aussagetenor Medienberichterstattung zum Stadtmarketing	auch: Medienklima gegenüber dem Rathaus (bei Projekten mit Bezug zur Stadt) Wechsel von Ressortleitern und Journalisten
Gesamtausgaben Stadtmarketing	Reichweite, Bedeutung und erreichte Zielgruppen des ausgewählten Mediums (Durchdringung) organisatorische Zuordnung von Stadtmarketing-Aufgaben ggf. zu anderen Organisationen Abwicklung von Stadtmarketing-Aufgaben ggf. bewusst über Dritte Einwerbungsmöglichkeit von Fördermitteln Produktstruktur: ggf. größere durchlaufende Posten in der Bilanz

## Schmallenberg - 83 Orte machen eine Stadt



**"Water draff nit stille stohn,  
De Menske mott liuter viärwes gohn.  
Liäwen hett Striäwen: Denken hälet junk,  
Is `ne guere Allersverseckerung."**

Sauerländer Spruchweise

## Schmallenberg. Das Leitbild

Das "Leitbild Schmallenberg" wurde erarbeitet von verschiedenen Arbeitsgruppen und vom "Arbeitskreis Stadtmarketing Schmallenberg". Dieser Arbeitskreis und die Arbeitsgruppen setzten sich zusammen aus Vertretern der Industrie und der freien Berufe, aus Mitgliedern des Handwerks, des Dienstleistungsgewerbes und der Landwirtschaft, aus Vertretern von Politik, Verwaltung, Sport und Kultur sowie aus engagierten Bürgerinnen und Bürgern aus den Ortschaften.

Wir alle sind aufgerufen, an der Entwicklung unserer Stadt mit Engagement und kreativen Ideen teilzunehmen und selbst initiativ zu werden. Unser Ziel ist, die Stadt zu sein, in der es sich auch in Zukunft zu leben lohnt. Für uns und zum Nutzen unserer Stadt wollen wir das Erreichte bewahren, Schwächen erkennen, Defizite mindern und Neues fördern.

Dieses Leitbild ist für uns Verpflichtung auf dem Weg in die Zukunftsgestaltung unserer Stadt.

### Unser Leitbild

- formuliert Ziele, nach denen wir streben
- setzt Maximen, nach denen wir handeln
- zeigt Wege, die wir gemeinsam gehen wollen.

Unser Leitbild ist künftig Maßstab für das gemeinsame Handeln in unserer Stadt. Es ist uns Richtschnur und

Ansporn zugleich. Gemeinsam wollen wir Prioritäten entwickeln und unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und der finanziellen Ressourcen die Umsetzung angehen.

Schmallenberg, August 1999

Norbert Laquer  
AK-Vorsitzender

## Die Ausgangssituation

Wir Schmallenberger sind stolz auf unsere Stadt. 91 Prozent unserer Bürgerinnen und Bürger fühlen sich nach einer aktuellen Umfrage

wohl. Unsere Bevölkerung schätzt das intakte und überschaubare Gemeinwesen, in dem man leben kann, wo andere Urlaub machen. Schmallenberg zeichnet hohes privates Engagement aus, gute Nachbarschaften, aktive Vereine und Dorfgemeinschaften. Wir leben in Harmonie von Wirtschaft und Natur, in einer intakten Umwelt, landschaftlich reizvoller Umgebung, mit attraktiven Dörfern und starken Dorfgemeinschaften. Aus unseren über 80 Dörfern gehen wertvolle Impulse aus. Im Schmallenberger Sauerland kann man gut wohnen, leben und arbeiten.

Wir sind stolz auf unsere historischen Stadt- und Ortskerne mit ihren gewachsenen Strukturen und ihren zahlreichen denkmalgeschützten Gebäuden.

Wir wissen, unsere Lebensattraktivität ist im höchsten Maße abhängig von der wirtschaftlichen Kraft unserer Stadt. Bei genauer Betrachtung müssen wir eine Reihe kritischer wirtschaftlicher Tendenzen erkennen.



## Handel

Seit Jahren stellt der Handel den erheblichen Abfluss von Kaufkraft fest. Dies ist einerseits konjunkturbedingt, andererseits aber auch strukturbedingt. Der Wettbewerb der Städte und Ortschaften wird immer größer, und speziell die Großstädte, Köln, Dortmund und Siegen erhöhen permanent ihre Attraktivität. Aber auch die benachbarten Mittelzentren rüsten weiter auf. Schon 1996 flossen 50 Mio. DM Kaufkraft aus Schmallenberg ab.

## Tourismus

Die Anzahl der Übernachtungen sind von 1991 bis 1998 um 26 % zurückgegangen. Viele Betriebe haben seitdem geschlossen. Die Anzahl der Beschäftigten ist bis jetzt noch konstant geblieben. Die Talfahrt konnte 1998 zunächst gestoppt werden. Zuwachsraten werden künftig schwer zu realisieren sein.

## Gewerbliche Wirtschaft

Neben den beiden großen Unternehmen Falke und Burg gibt es eine Vielzahl Handwerksbetriebe und handwerklich ausgerichteter Kleinbetriebe, die alle inhabergeführt sind und wo der Inhaber weitgehend alle Managementfunktionen übernimmt. Aufgrund dieser Strukturen fehlen die ganzen Bereichs- und Abteilungsleiterfunktionen, die in den Großstadtreionen in den Hierarchien der Großbetriebe zu finden sind. Dadurch fehlt nicht nur eine starke Einkommensgruppe in unserer Region, sondern es fehlt insbesondere an Managementwissen. Dieser Umstand ist nicht nur für die internationalen Unternehmen wie z. B. die Firma Falke

und deren zukünftige Ziele das größte Problem.

Um international erfahrene Managementkapazität nach Schmallenberg zu holen, fehlt städtisches Flair. Gleichzeitig verlassen aber gut ausgebildete Jugendliche die Stadt, um in anderen Regionen Karriere machen zu können.

**Nicht der angesparte Wohlstand schafft Zufriedenheit, der schürt eher die Angst, alles wieder zu verlieren, sondern gemeinsame Ziele, gemeinsam etwas zu erreichen. Der permanente Wille, besser zu werden als die Wettbewerber, schafft Zufriedenheit und macht stolz.**

Wir wissen: Die Attraktivität unseres Wohn- und Wirtschaftsstandorts ist von uns allen abhängig. Von unserem Engagement, von unserem Mitwirken, von unserer Kreativität und Begeisterung. Deshalb möchten wir eine Aufbruchstimmung schaffen und alle Schmallenberger Bürgerinnen und Bürger motivieren mitzumachen. Wir möchten alle Vereine, Verbände, Parteien, Unternehmen usw. zum Motor einer zukünftigen weiteren positiven Stadtentwicklung machen.

## Die Zielsetzung

Das große gemeinsame Ziel ist es, die Attraktivität unserer gemeinsamen Stadt auf dem schon hohen Niveau noch weiter zu steigern.

Unser gemeinsamer Lebensraum zeichnet sich aus durch seine natürliche, reizvolle Umgebung und seine Lage in einer gesunden, gestalteten Naturlandschaft. Die naturverträgliche Bewirtschaftung unserer landwirtschaftlichen Fläche und des Waldes stehen in Einklang mit unserer landwirtschaftstypischen Architektur und geben unserer Region ihren unverwechselbaren Charakter.

Wir sind uns der Bedeutung einer intakten Umwelt für die Lebensqualität der Menschen und Gäste in unserer Stadt bewußt.

Umweltvorsorge und Umweltschutz sind deshalb integraler Bestandteil unserer zukunftsorientierten Stadtentwicklung. Unsere Naturelemente, wie die wertvollen Biotope, die naturnahen Gewässer, die landschaftlichen Flure wollen wir bewahren, verbessern und neue Lebensräume für die Tier- und Pflanzenwelt herstellen.

Neben dieser landschaftlichen Idylle soll es uns gelingen, aufbauend auf einer funktionierenden gewerblichen Wirtschaft, in den beiden Stadtzentren Schmallenberg und Bad Fredeburg ein städtisches Flair und ein pulsierendes Leben aufzubauen.

Hierzu brauchen wir wesentlich verbesserte Verkehrsanbindungen sowie ein breitgefächertes niveaivolles Kulturangebot.

Die Zentren sollen stets gut erreichbar sein. Deshalb wollen wir für unsere Dörfer einen Abhol- und Bringservice ebenso prüfen wie die Einrichtung eines umweltfreundlichen und einfach nutzbaren Stadtbussystems, dass im regelmäßigen Pendelverkehr nutzbar sein soll. Alte Bahntrassen wollen wir auf ihre Nutzbarkeit für unsere Bevölkerung und unsere touristischen Gäste prüfen.

Im Kunst- und Kulturbereich wollen wir mit niveaureichen Events das Alleinstellungsmerkmal unserer Stadt unterstreichen und diese Aktivitäten professionell nach außen vermarkten. Das Kulturangebot soll dabei interessant, originell und populär sein, sowie die Zielgruppen von Jung bis Alt ansprechen.



Wir wollen geeignete Treffpunkte für unsere Jugendlichen anbieten und zielgruppengerechte Programme entwickeln. Erlebnissportstätten stehen wir aufgeschlossen gegenüber und unterstützen wohlwollend private Investoren.

In unseren Hauptzentren Schmalleberg und Bad Fredeburg sollen attraktive Bummelbereiche und erlebnisreiche Passagen sowie eine hochwertige und abwechslungsreiche Gastronomie ein besonderes Flair ausstrahlen. Die Themen Erreichbarkeit, Sauberkeit, Sicherheit, Freundlichkeit, Service und Beratung stehen im Mittelpunkt unserer Standortoffensive Einzelhandel.

Um dies alles zu erreichen, brauchen wir aber vor allen Dingen offene und motivierte Bürgerinnen und Bürger, freundliche und ansprechbare Menschen.

Wir brauchen Fröhlichkeit, Charme, Szene, Atmosphäre und Flair ebenso wie Gast- und Kundenfreundlichkeit, eine humorvoll eingesetzte Mundart genauso wie Mode, Musik und Macher.

Wir brauchen eine neue Aufbruchstimmung mit Identifikation, klaren Zielen und zielorientierten Handlungen.

## Schmalleberg. Unsere Oberziele

Um diese definierte Attraktivitätssteigerung zu erzielen, sollen gleichzeitig mit Hilfe von Stadtmarketing in den Wirtschaftsbereichen folgende konkreten Ziele erreicht werden.

Die Kernstädte Schmalleberg und Bad Fredeburg entwickeln sich zu einem gemeinsamen leistungsfähigen Einkaufs- und Dienstleistungszentrum mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Im direkten Vergleich zu den Städten: Meschede, Sundern, Arnsberg, Winterberg, Marsberg, Lennestadt, Olpe usw. gewinnt man den qualitativen Vergleich. Das Branchenmix des Einzelhandels sowie der Erlebnisgastronomie bietet eine große Leistungspalette für die große und kleine Anschaffung sowie für den großen und kleinen Hunger. Hochwertige, kleine, kompetente Fachgeschäfte leben im Einklang mit großflächigen guten Fachmärkten. Das Konzept für den Branchenmix wird gemeinsam entworfen, miteinander abgestimmt und koordiniert.

Das Schmalleberger Sauerland entwickelt sich zu einer großen Touristenattraktion im Hochsauerlandkreis. Gemeinsam mit den Nachbarorten Winterberg, Eslohe etc. werden Tourismuskonzepte entwickelt, die die Attraktivität dieser ganzen Region für die Feriengäste wesentlich erhöhen.

Diese Region soll dadurch zur wichtigsten und erfolgreichsten Ferienregion in ganz NRW werden. Sie bietet ihren Gästen höchste touristische Qualität und ist dann ein Eldorado für Langstreckensportler, Wanderer, Radwanderer, Langläufer, Golfer etc. Außerdem ist diese Region ideal für Familienurlaube und für die Personen, die innerliche und äußerliche Pflege und Entspannung suchen. Insgesamt soll die Region thematisch über die Szenen Kinderland, Wanderzentrum und Gesundheitsregion mit Partnern profiliert werden.

Die verarbeitende Industrie, das Handwerk und Gewerbe sowie die überregionalen Dienstleistungsunternehmen sollen langfristig überproportional wachsen, über die Grenzen von Schmalleberg bekannt werden und dadurch neue Arbeitsplätze schaffen. Schmalleberger Betriebe stehen für ihre handwerklichen Fähigkeiten, solide Verarbeitung und hohen qualitativen Anspruch an ihre Leistung.

Die Leistungsfähigkeit der Dörfer soll besonders herausgearbeitet werden. Diese Dörfer sollen dann mit ihrem Leistungsangebot in den Bereichen, Tourismus, Gastronomie, Handwerk und Dienstleistung besondere Impulse setzen.

Dabei stehen die Dorfgemeinschaften nicht nur für das Ursprüngliche und die Tradition, sondern auch für eine neue Form des stadtintegrierten Dorfmarketings, für das Schmalleberg Beispiele setzen kann. Die Aktivitäten müssen im Gesamtziel integriert und abgestimmt sein.

Die Entwicklung dieser Ziele wird durch die Politik und Verwaltung unterstützt und durch die Dorfgemeinschaften umgesetzt.

## Schmalleberg. Unser Weg.

Um diese Ziele zu erreichen, hat Stadtmarketing folgende Aufgaben zu erfüllen.

Stadtmarketing setzt Ziele, koordiniert und stimmt diese mit den entscheidenden Gremien ab, kommuniziert diese gemeinsamen Ziele und entwickelt kreative Ideen, um diese Ziele zu erreichen. Diese Maßnahmen werden dann mit den Betroffenen besprochen und gemeinsam umgesetzt.

Stadtmarketing berät die betroffenen Institutionen oder Unternehmen bei der Umsetzung der Maßnahmen. Stadtmarketing überwacht die Ergebnisse und setzt dadurch neue Ziele. Stadtmarketing ist somit die Prozeßsteuerung von Zielen, Maßnahmen, Ergebnissen und neuen Zielen.

Stadtmarketing hält somit den gesamten Prozeß in Bewegung und sorgt für die entsprechende Dynamik.

Mit folgenden strategischen Kernmaßnahmen soll Stadtmarketing den Prozeß der Wirtschaftsförderung in Bewegung bringen und die gemeinsame Zielerreichung unterstützen.

- a) Entwicklung einer Corporate Identity für die Stadtgemeinschaft Schmalleberg, sowie die Entwicklung des entsprechenden Corporate Designs, der sogenannte Außenauftritt der Stadt (Logo, Ortsgestaltung, Messeauftritt etc.)
- b) Entwicklung und Unterstützung eines idealen Branchenmix für Industrie, Dienstleistung, Handel und Gastronomie.
- c) Bereitstellung von konzeptionellem Know How zur Beratung der gesamten Wirtschaft in strategischen Fragen.
- d) Erarbeitung eines eigenständigen Kommunikationskonzeptes (Veranstaltungswesen, Pressearbeit für alle Veranstaltungen, Messeauftritte, allgemeine Pressearbeit etc.)
- e) Erarbeitung eines gemeinsamen Servicekonzeptes für Tourismus, Handel und Dienstleistung.

Weitere konkrete Maßnahmen zur spezifischen Zielerreichung für Handel, Tourismus, Industrie und Handwerk müssen im einzelnen mit den zuständigen Gremien, Institutionen und Dörfern erarbeitet werden.

**Für Fragen und Anregungen:**

Ansprechpartner: Herr Markus Blöink

Telefon: 0 29 72/980-231

Fax: 0 29 72/9798-231

E-Mail: [stadtmarketing@schmallenberg.de](mailto:stadtmarketing@schmallenberg.de)

[zurück nach oben](#) | [zurück zur vorhergehenden Seite](#)

## Stadtmarketing Schmalleberg - Eine Zwischenbilanz

Stadtmarketing hat keinen vordefinierten Endpunkt oder Endzustand. Es handelt sich vielmehr um einen fortlaufenden Prozess, dessen Gegenwert sich nicht in Mark und Pfennig errechnen lässt. Ziel des vorstehenden Leitbildes war die Implementierung eines umfassenden Stadtmarketings, das sich nicht nur auf kurzfristige, verkaufsfördernde Aktionen beschränkt, sondern langfristig die Attraktivität Schmallebergs steigert. Bei der Verfolgung dieses Zieles wurde auch vor dem Hintergrund sehr begrenzter finanzieller und personeller Mittel auf eine enge Kooperation und Abstimmung zwischen privaten Akteuren untereinander und gegenüber der Stadt geachtet. Die durch die Verbesserung der Kommunikation eingetretenen Synergieeffekte lassen sich nur schwer bemessen, sind aber als wesentlicher Erfolg des Stadtmarketingprozesses zu werten.

Zum Jahreswechsel 1999/2000 wurde das Leitbild postalisch an alle Haushalte im Stadtgebiet verteilt. Seit dieser Veröffentlichung sind nun rd. 2 1/2 Jahren vergangen. Anhand der im Leitbild definierten langfristigen Oberziele werden im Folgenden die bisherigen Schritte dargestellt.

**Oberziel: "Die Kernstädte Schmalleberg und Bad Fredeburg entwickeln sich zu einem gemeinsamen leistungsfähigen Einkaufs- und Dienstleistungszentrum mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Im direkten Vergleich zu den Städten: Meschede, Sundern, Arnsberg, Winterberg, Marsberg, Lennestadt, Olpe usw. gewinnt man den qualitativen Vergleich. Der Branchenmix des Einzelhandels sowie der Erlebnisgastronomie bietet eine große Leistungspalette für die große und kleine Anschaffung sowie für den großen und kleinen Hunger. Hochwertige, kleine und kompetente Fachgeschäfte leben im Einklang mit großflächigen guten Fachmärkten. Das Konzept für den Branchenmix wird gemeinsam entworfen, miteinander abgestimmt und koordiniert."**

In Schmalleberg und Bad Fredeburg wurden kurzfristige verkaufsfördernde Maßnahmen finanziell unterstützt. Durch die Werbegemeinschaft Schmalleberg wurde im Jahr 2000 an 6 Freitagen der Auftritt von Musikbands am Schützenplatz organisiert. Ebenso wurde in Bad Fredeburg die Initiative des Gewerbevereins zur Einrichtung eines Wochenmarktes im Rahmen von Stadtmarketing finanziell unterstützt. Durch die Werbegemeinschaft Schmalleberg wurde die regionale E-Commerce-Plattform "www.einkaufen-in-schmalleberg.de" aufgebaut.

Ein wesentliches Schwerpunktthema ist die Analyse des bestehenden und Festlegung der Zielsetzung eines zukünftigen Branchenmixes. Hierzu wurden durch die Werbegemeinschaft Schmalleberg für den Bereich des ehem. Amtes Schmalleberg bzw. durch den Gewerbeverein Bad Fredeburg für den Bereich des ehem. Amtes Fredeburg Listen aller Händler im Stadtgebiet mit Angaben zur Branche und Größenordnung erstellt. Für ausgewählte Branchen wurden die derzeitigen Verkaufsflächen ermittelt. Anhand der durchschnittlichen Einzelhandelsumsätze für diese Branchen konnten anhand der Verkaufsflächen Sollumsätze ermittelt werden. Diese wurden entsprechenden Kaufkraftkennziffern und den Aussagen des Einzelhandelsstrukturgutachtens gegenüber gestellt. Es ist festzustellen, dass der Kaufkraftabfluß seine Ursache in der bestehenden Kleinflächigkeit der Geschäfte hat. Um dem Kaufkraftabfluß entgegen zu wirken, gibt es zwei Möglichkeiten, die gleichzeitig genutzt werden sollen. Zum einen müssen großzügige Verkaufsflächen geschaffen und zum zweiten sollte die Sortimentsabstimmung der bestehenden Geschäfte verbessert werden. Um dies zu erreichen, wurde durch Stadtmarketing ein Beratungsangebot der BBE Handelsberatung Münster organisiert. Hier sollten 16 Interessenten im gesamten Stadtgebiet gewonnen werden, um das Beratungsangebot zu finanzieren. Diese 16 Handelsunternehmen hätten eine detaillierte Betriebs- und Sortimentsberatung erhalten, die zu 75 % durch Landesförderung finanziert worden wäre. Für den einzelnen Teilnehmer wären Kosten in Höhe von knapp 300 € verblieben. Gleichzeitig wären aber auch alle anderen Handelsunternehmen im Stadtgebiet einer oberflächlichen Beurteilung beispielsweise im Bezug auf Außenauftritt und Schaufenstergestaltung unterzogen worden, die den einzelnen Unternehmen kostenlos mitgeteilt worden wäre.

Das Beratungsangebot wurde von den Vorständen der Werbegemeinschaft Schmalleberg und des Gewerbevereins Bad Fredeburg bei der Vorstellung einstimmig begrüßt. Die Werbegemeinschaft und der Gewerbeverein übernahmen die Aufgabe, die notwendigen 16 Interessenten für dieses Beratungsangebot zu gewinnen. Leider wurde die notwendige Zahl der Interessenten für dieses Beratungsangebot trotz intensiver Werbung durch die Vorstände nicht erreicht, so dass die Beratung nicht durchgeführt werden konnte.

**Oberziel: Das Schmalleberger Sauerland entwickelt sich zu einer großen Touristenattraktion im**

**Hochsauerlandkreis. Gemeinsam mit den Nachbarorten Winterberg, Eslohe etc. werden Tourismuskonzepte entwickelt, die die Attraktivität der ganzen Region für die Feriengäste wesentlich erhöht. Die Region soll dadurch zur wichtigsten und erfolgreichsten Ferienregion in ganz Nordrhein-Westfalen werden. Sie bietet ihren Gästen höchste touristische Qualität und ist ein Eldorado für Langstreckensportler, Wanderer, Radwanderer, Langläufer, Golfer etc. Außerdem ist diese Region ideal für Familienurlaub und für die Personen, die innerliche und äußerliche Pflege und Entspannung suchen. Insgesamt soll die Region thematisch über die Szenen Kinderland, Wanderzentrum und Gesundheitsregion mit Partnern profiliert werden.**

Im Gegensatz zu den anderen Säulen des Stadtmarketings besteht im Bereich Tourismus in Form der Kur- und Freizeit GmbH bereits eine äußerst leistungsfähige Organisationsform, die diese Ziele verfolgt. Die insbesondere auch aus der Sicht des Tourismus wünschenswerte Entwicklung eines Corporate Designs für die Stadt Schmallenberg wurde angedacht, konnte jedoch aufgrund der mangelnden Bereitschaft der Beteiligten zunächst nicht weiter verfolgt werden.

**Oberziel: Die verarbeitende Industrie, das Handwerk und das Gewerbe sowie die überregionalen Dienstleistungsunternehmen sollen langfristig überproportional wachsen, über die Grenzen von Schmallenberg bekannt werden und dadurch neue Arbeitsplätze schaffen. Schmallenberger Betriebe stehen für ihre handwerkschaftlichen Fähigkeiten, solide Verarbeitung und hohen qualitativen Anspruch an ihre Leistung.**

Zunächst wurde das Thema Stadtmarketing am 30.05.2000 mit einer Auswahl von 12 Unternehmern unter dem Titel "Welcher Service fehlt der gewerblichen Wirtschaft in Schmallenberg" ausführlich besprochen. Aufgrund des Gespräches ergaben sich folgende Zielsetzungen:

- 1) Ausbildungs- und Nachwuchsförderung
- 2) Umsetzung des Holz- und Gewerbeparks
- 3) Aufbau einer Dienstleistungsstruktur für gewerbliche Gäste sowie Pools für gemeinsame Aufgaben (Übersetzung, EDV, Schreibdienst, Fahrdienst etc.)
- 4) Bereitstellung von Flächen für Industrieansiedlung und Erweiterungen.

Die Durchführung einer Ausbildungsbörse war für 2001 in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt Schmallenberg geplant, konnte jedoch aufgrund terminlicher Schwierigkeiten des Arbeitsamtes zunächst nicht durchgeführt werden.

Am 07.10.2001 wurde mit organisatorischer Unterstützung von Stadtmarketing eine Gewerbeschau im Gewerbegebiet Schmallenberg durchgeführt. Gleichzeitig zu dieser Gewerbeschau organisierte die Werbegemeinschaft Schmallenberg einen verkaufsoffenen Sonntag. Die Veranstaltungen wurden eng aufeinander abgestimmt und waren ein voller Erfolg.

**Oberziel: Die Leistungsfähigkeit der Dörfer soll besonders herausgearbeitet werden. Diese Dörfer sollen dann mit ihrem Leistungsangebot in den Bereichen Tourismus, Gastronomie, Handwerk und Dienstleistung besondere Impulse setzen. Dabei stehen die Dorfgemeinschaften nicht nur für das Ursprüngliche und die Tradition sondern auch für eine neue Form des stadtintegrierten Dorfmarketings, für das Schmallenberg Beispiele setzen kann. Die Aktivitäten müssen im Gesamtziel integriert und abgestimmt sein.**

Zur Förderung der Dörfer wurde beispielhaft das Projekt Dorfmarketing Bödefeld ins Leben gerufen. Dieses ist bisher sehr erfolgreich.

Nähere Einzelheiten sind unter Dorfmarketing Bödefeld - Das Leitbild und Dorfmarketing Bödefeld - Erste Umsetzungsprojekte veröffentlicht.

### **Für Fragen und Anregungen:**

Ansprechpartner: Herr Markus Blöink  
Telefon: 0 29 72/980-231  
Fax: 0 29 72/9798-231  
E-Mail: [stadtmarketing@schmallenberg.de](mailto:stadtmarketing@schmallenberg.de)

