

**CONTROLLING IN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN
AM BEISPIEL VON STADTMARKETING-ORGANISATIONEN**

Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät
der Georg-August-Universität zu Göttingen

vorgelegt von
Bernd Saure
aus Korbach

Göttingen 2006

D7

Referent: Prof. Dr. W. Kreisel

Korreferent: Prof. Dr. J. Vossen

Tag der mündlichen Prüfung: 11.07.2006

**CONTROLLING IN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN
AM BEISPIEL VON STADTMARKETING-ORGANISATIONEN**

*meinen Eltern,
Großeltern und
meiner Freundin*

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	10
1.1	<i>Problemstellung</i>	10
1.2	<i>Zielsetzung</i>	12
1.3	<i>Aufbau der Arbeit</i>	13
2	Empirische Untersuchung	15
2.1	<i>Zielsetzung der Untersuchung</i>	15
2.2	<i>Untersuchungsdesign</i>	17
2.3	<i>Untersuchungsmethoden</i>	21
3	Stadtmarketing und Controlling – Status Quo	31
3.1	<i>Stadtmarketing</i>	31
3.2	<i>Controlling</i>	38
3.3	<i>Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Ausrichtung und öffentlichem Anspruch</i>	44
4	Controlling im Managementprozess des Stadtmarketing	48
4.1	<i>Organisationsentwicklung und Total Quality Management</i>	49
4.2	<i>Balanced Scorecard und Projektmanagement</i>	56
4.3	<i>Zusammenführung zu einem umfassenden Stadtmanagementkonzept</i>	61
5	Controlling-Baustein 1: Planung	65
5.1	<i>Aspekte der Planung</i>	65
5.2	<i>Analyse der Planung</i>	72
5.3	<i>Operationalisierung der Planung</i>	81
6	Controlling-Baustein 2: Steuerung	85
6.1	<i>Aspekte der Steuerung</i>	85
6.2	<i>Analyse der Steuerung</i>	88
6.3	<i>Operationalisierung der Steuerung</i>	95
7	Controlling-Baustein 3: Kontrolle	101
7.1	<i>Aspekte der Kontrolle</i>	101
7.2	<i>Analyse der Kontrolle</i>	109
7.3	<i>Operationalisierung der Kontrolle</i>	114

8	Controlling-Baustein 4: Information.....	117
8.1	<i>Aspekte der Information.....</i>	<i>117</i>
8.2	<i>Analyse der Information</i>	<i>122</i>
8.3	<i>Operationalisierung der Information</i>	<i>129</i>
9	Stadtmarketing und Controlling – Perspektiven	134
9.1	<i>Controllingaktivitäten im Stadtmarketingprozess</i>	<i>134</i>
9.2	<i>Reflexion der Problemstellung.....</i>	<i>148</i>
9.3	<i>Ableitung eines Handlungskonzepts – Einsatzmöglichkeiten in der Praxis.....</i>	<i>151</i>
10	Fazit und Ausblick.....	160
11	Literatur	165
Anhang.....		186
A.1	<i>Anschreiben.....</i>	<i>186</i>
A.2	<i>Teilnehmer der Untersuchungsphasen</i>	<i>187</i>
A.3	<i>Fragebogen.....</i>	<i>189</i>
A.4	<i>Leitfaden für Expertengespräche (Beispiel)</i>	<i>198</i>
A.5	<i>Anschreiben Controllingindex (Teilnehmer Untersuchungsphase 2 und 3).....</i>	<i>200</i>
A.6	<i>Anschreiben Controllingindex (nur Teilnehmer Untersuchungsphase 3)</i>	<i>201</i>
A.7	<i>Maske Controllingindex.....</i>	<i>202</i>
A.8	<i>Durchschnittsmarketing.....</i>	<i>204</i>
Lebenslauf.....		206

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Untersuchungsdesign.....	20
Abbildung 2.2: Aufbau des Fragebogens in fünf Fragenkomplexe.....	22
Abbildung 2.3: Auszug aus der MS Excel-Maske „Schnelltest Controllingindex“	24
Abbildung 2.4: Grundberechnungsformel Umsetzungsgrad	28
Abbildung 2.5: Grundberechnungsformel Organisationsgrad.....	28
Abbildung 2.6: Korrekturformel (konstruiertes Beispiel)	29
Abbildung 2.7: Grundgleichung für Berechnungsformel Controllingindex ...	29
Abbildung 2.8: Berechnungsformel Controllingindex	29
Abbildung 2.9: Klassifizierungen der verschiedenen Skalen.....	30
Abbildung 3.1: Marketingprozess	37
Abbildung 3.2: Strategisches und operatives Controlling.....	41
Abbildung 4.1: Management und Zielvorgaben.....	48
Abbildung 4.2: Organisationsentwicklung als systematisches und antizipatives Organisieren	51
Abbildung 4.3: Der Ansatz des TQM.....	53
Abbildung 4.4: Grundpfeiler des TQM	54
Abbildung 4.5: Unternehmensphilosophie des TQM.....	55
Abbildung 4.6: Grundkonzeption der Balanced Scorecard.....	57
Abbildung 4.7: Projektmanagement – Führungsprozesse der Projektabwicklung.....	60
Abbildung 4.8: Bausteine eines umfassenden Führungssystems	61
Abbildung 4.9: Integration des Controlling in ein umfassendes Führungssystem.....	62
Abbildung 4.10: Controlling im Stadtmanagementprozess.....	63
Abbildung 5.1: Merkmale der strategischen Planung in Abgrenzung zur operativen Planung.....	70
Abbildung 5.2: Gegenüberstellung von Existenz und Erachtung der Wichtigkeit eines Leitbildes	73

Abbildung 5.3: Engagement der Akteure in der Leitbildphase	74
Abbildung 5.4: Über- bzw. Untersteuerungstendenzen in der Leitbildphase .	76
Abbildung 5.5: Engagement der Akteure in der Zielbildungsphase	77
Abbildung 5.6: Über- bzw. Untersteuerungstendenzen in der Zielbildungsphase.....	78
Abbildung 5.7: Controllingindex – Controllingaktivitäten der Planungsphase	80
Abbildung 5.8: Einsatz von Analysemethoden und -techniken innerhalb des Stadtmarketingprozesses	81
Abbildung 6.1: Engagement der Akteure in der Phase der strategischen Positionierung.....	89
Abbildung 6.2: Über- bzw. Untersteuerungstendenzen in der Phase der strategischen Positionierung.....	91
Abbildung 6.3: Engagement der Akteure in der Phase der strategischen Umsetzung.....	92
Abbildung 6.4: Über- bzw. Untersteuerungstendenzen in der Phase der strategischen Umsetzung.....	93
Abbildung 6.5: Controllingindex – Controllingaktivitäten der Steuerungsphase	94
Abbildung 6.6: Relevanz von Handlungsfeldern.....	96
Abbildung 6.7: Stellenwert der Handlungsfelder im eigenen Prozess	98
Abbildung 7.1: Kontrolle/Kontrollsysteme im weiten Sinn	102
Abbildung 7.2: Aktivitäten innerhalb des Kontrollprozesses.....	103
Abbildung 7.3: Planung und Kontrolle als Regelkreis	106
Abbildung 7.4: Engagement der Akteure in der Kontrollphase	109
Abbildung 7.5: Durchgeführte Kontrollmaßnahmen nach Zeitintervallen ...	110
Abbildung 7.6: Bestimmungsfaktoren der Umsetzung	111
Abbildung 7.7: Maßnahmen bei nicht erreichten Kontrollgrößen	112
Abbildung 7.8: Controllingindex – Controllingaktivitäten der Kontrollphase	113
Abbildung 8.1: Informationskreislaufschema	121

Abbildung 8.2: Informationsträger zur Bekanntmachung und Kommunikation des Leitbildes in der Öffentlichkeit.....	123
Abbildung 8.3: Informationsträger zur Bekanntmachung und Kommunikation des Leitbildes unter den Mitgliedern	124
Abbildung 8.4: Erreichte Transparenz des Leitbildes bei den Mitgliedern...	125
Abbildung 8.5: Erreichte Transparenz der Zielsetzung bei den Mitgliedern	125
Abbildung 8.6: Gründe für die fehlende Transparenz des Leitbildes und der Zielsetzung bei den Mitgliedern.....	126
Abbildung 8.7: Inhalt und Kommunikationsgrad der strategischen Ausrichtung	127
Abbildung 8.8: Controllingindex – Controllingaktivitäten der Informationsphase	128
Abbildung 9.1: Bedeutung und Existenz der einzelnen Phasen im Stadtmarketing.....	135
Abbildung 9.2: Engagement der Akteure in den einzelnen Phasen	137
Abbildung 9.3: Vergleich zwischen dem Engagement ausgewählter Akteure mit der Einstufung für den Gesamtprozess	138
Abbildung 9.4: Über- und Untersteuerungstendenzen in den Prozessphasen.....	140
Abbildung 9.5: Controllingindex: Einstufung der Fragen im Einzelnen.....	143
Abbildung 9.6: Controllingindex: Einstufung der Controlling-Bausteine	144
Abbildung 9.7: Controllingindex: Bewertung des Umsetzungsgrades	145
Abbildung 9.8: Controllingindex: Bewertung des Organisationsgrades	146
Abbildung 9.9: Einstufung Controllingindex	147
Abbildung 9.10: Controllingumfeld und -ansatz-Konzeption	152
Abbildung 9.11: Wechselwirkungsgefüge der Controlling-Bausteine.....	153
Abbildung 9.12: Die neun Kriterien und ihre Gewichtungen des europäischen TQM-Modells der EFQM übertragen auf NPOs	156

Abkürzungsverzeichnis

AGs	Arbeitsgruppen
AKs	Arbeitskreise
BCSD	Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland
BSC	Balanced Scorecard
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CI	Controllingindex
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
e.V.	eingetragener Verein
EFQM	European Foundation for Quality Management
GF	Geschäftsführer
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
i.S.	im Sinne
ISO	International Organization for Standardization
NPOs	Non-Profit-Organisationen
o.S.	ohne Seite
OE	Organisationsentwicklung
OG	Organisationsgrad
PM	Projektmanagement
TQM	Total Quality Management
UG	Umsetzungsgrad

1 Einführung

„Die Stadt ist eine Organisation für die Selbstverwaltung eines Territoriums mit einer umfassenden Verantwortung, die weit über die eines Wirtschaftsunternehmens hinausgeht, nicht dessen Gewinnstreben hat und schließlich durch eine ausgeprägte bürgerschaftliche Mitwirkung gekennzeichnet ist“ (DIECKMANN, J. in BAUM, H. G., 1997, S.23). Anhand dieser Definition von DIECKMANN (ehem. geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Städtetags) wird deutlich, dass die Stadt kein Unternehmen im wirtschaftlichen Sinne ist. Dennoch flossen seit den 1980er Jahren vermehrt marktorientierte und somit kundenorientierte Aktivitäten in die Gestaltung des Raumes ein. Die Kommunen erhofften sich durch eine marktwirtschaftliche Ausrichtung, neue Impulse in einem zunehmenden Wettbewerb der Standorte um Unternehmen, Kunden und Bürger setzen zu können. Allerdings offenbart sich die Übertragung betriebswirtschaftlicher Methoden auf Städte und Gemeinden als sehr komplexe Herausforderung, der es sich sukzessive zu stellen gilt. Mit Stadtmarketing-Initiativen wurde ein Weg gewählt, diesem hohen Anspruch Rechnung zu tragen. Die vorliegende Arbeit ordnet sich hierbei in eine wissenschaftstheoretische Reihe ein, die weitere Potentiale herausarbeiten und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen will.

1.1 Problemstellung

Im Titel ihres Aufsatzes stellen BEYER und KURON die Frage: „Stadt- und Regionalmarketing – Irrweg oder Stein der Weisen?“ (BEYER, R./KURON, I., 1995). TÖPFER und MÜLLER differenzieren die Problemstellung mit der Frage: „Marketing im kommunalen Bereich – Sinn oder Unsinn?“ (TÖPFER, A./MÜLLER, R., 1988). Die folgenden Ausführungen geben kein Urteil darüber ab, ob City-, Stadt- oder Regionalmarketing-Initiativen den Kommunen in ihren Bestrebungen im Wettbewerb um Unternehmen, Kunden oder Marktanteile nützlich oder eher kontraproduktiv sind. Ebenso steht hier

die Diskussion der Übertragbarkeit von marktwirtschaftlichen Ansätzen in den öffentlichen Bereich nicht im Fokus der Betrachtung. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sich Städte oder Gemeinden schon immer marktwirtschaftlicher Methoden bedient haben, um im Wettbewerb um Standortvorteile bestehen zu können. Hier gilt es vordergründig folgender Fragestellung nachzugehen: Wie viel Marktwirtschaft muss und wie viel darf sein? Damit stehen die Kommunen faktisch alle vor der gleichen Problemstellung. Vorhandene Disparitäten zwischen den Standorten sind unter anderem auf naturräumliche Unterschiede, bundes- oder kommunalpolitische Gegebenheiten oder gewachsene wirtschaftliche Strukturen zurückzuführen und nur bedingt zu beeinflussen. Daher müssen jene Einflussbereiche herausgestellt werden, die bewusst gestaltet und gesteuert werden können. Ein solcher Bereich ergibt sich für die Region, die Stadt oder die Gemeinde durch eben diesen Einsatz marktwirtschaftlicher Instrumente.

„Sinn oder Unsinn“ ist durch „Verwendung und Anwendung“ zu ersetzen. Aus dieser Perspektive bietet die Wirtschaftswissenschaft hier einen Ansatz an, der den Kommunen bei einer marktwirtschaftlichen Ausrichtung in den Bereichen Planung, Steuerung, Kontrolle und Information unterstützend und koordinierend Hilfestellung leistet: das so genannte Controlling.

Der Bereich des Controlling wurde und wird bisher bei Stadtmarketing-Organisationen vernachlässigt, oder gar nicht als solcher wahrgenommen. Planungs- und Steuerungsaufgaben werden hierbei weniger mit Controllingmaßnahmen in Verbindung gebracht als, der den Projekten zeitlich nachgeordnete Kontrollbereich. Hier gilt es, ein Bewusstsein zu schaffen, das Controlling nicht als reine Kontrolle, sondern vielmehr als ein koordinierendes und strukturierendes Führungsunterstützungsinstrument darstellt.

Die Problemstellung, aber auch die gleichzeitige Herausforderung liegt darin, ein solches Umfeld zu schaffen, welches die Implementierung von Controllingansätzen in den laufenden Stadtmarketingprozess ermöglicht. Parallel dazu liegt dieser Aufgabe eine Reorganisation des Führungs- und Organisationssystems zugrunde.

1.2 Zielsetzung

Für die hier beschriebene Problemstellung gilt die Voraussetzung, dass die Controlling-Implementierung völlig unabhängig von der Art der Unternehmung ist. „Ein Controlling-System ist genauso gut denkbar in einem Industrieunternehmen wie in einer Bank oder einem Studentenwerk. Es gilt letztlich für alle sozialen Systeme“ (STAHL, H.-W., 1992, S.27) – demnach auch für Stadtmarketing-Initiativen.

Aus Sicht der wissenschaftlichen Forschung haben sich bereits einige Autoren der Thematik über die Analyse und Konzeptionierung von Erfolgskontrollen und -faktoren genähert (vgl. dazu MAUER, U., 2003; BORNEMEYER, C., 2002; DECKER, R./BORNEMEYER C., 2001; RAULIEN, D., 2000; JUNKER, R./WAGNER, D., 1998 u.a.). Allerdings handelt es sich bei einer Erfolgskontrolle um ein Überprüfungs- und Korrekturinstrument, das die Zustände laufender oder abgeschlossener Programme ex-post in verschiedenen Zeitpunkten vergleicht. „Dieser Ansatz verkürzt den Aspekt des Controllings auf einen zeitlich nachgeordneten und damit ex-post-ausgerichteten Prozessschritt“ (JENNE, A., 2002, S.127). Diese einseitige Betrachtung bildet den Ausgangspunkt dieses Dissertationsvorhabens, denn der wichtige koordinierende und strukturierende Aspekt des Controlling ergibt sich erst aus dessen Anwendung als ein den gesamten Prozess begleitendes und daraus folgernd als ex-ante-ausgerichtetes Planungs- und Steuerungsinstrument.

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel angedeutet ist davon auszugehen, dass Controllingaktivitäten immer stattfinden. Für die Untersuchung stand demnach nicht im Vordergrund ob sie stattfinden, sondern vielmehr in welchem organisatorischen Rahmen diese ablaufen, von welcher Intensität, Effektivität und Effizienz diese Aktivitäten sind und welche wichtigen Akteure einbezogen werden. Hieraus leiten sich Ursachen-Wirkungsbeziehungen ab, welche die Problemfelder deutlich herausstellen.

Der zentrale Untersuchungsgegenstand besteht darin, herauszufinden, in welcher Phase des Stadtmarketings (u.a. Leitbildentwicklung, Zielbildung,

Strategiefindung, Kontrolle) Controllingaktivitäten mit welcher Ausprägung stattfinden und welche verschiedenen Multiplikatoren (u.a. (Ober-)Bürgermeister, Stadtrat, Geschäftsführer, Steuergruppe, Arbeitskreise) einbezogen sind oder waren. Nicht zuletzt gilt es, die Transparenzverantwortung des Controlling gegenüber allen Beteiligten zu berücksichtigen und dessen Wirkungsgrad in die Untersuchung mit einzubeziehen.

Die Anwendung des Controlling als ganzheitlichen Ansatz entspricht der wesentlichen Zielsetzung dieser vorliegenden Arbeit. Dabei stehen weniger die einzelnen Controllingmaßnahmen im Mittelpunkt, von denen die Betriebswirtschaftslehre eine kaum überschaubare Menge anzubieten hat, als vielmehr das Controllingumfeld. Erst durch die entsprechenden organisatorischen Rahmenbedingungen und die aktive Bereitschaft des Führungssystems zu einer Weiterentwicklung können Controllingansätze sinnvoll in den laufenden Stadtmarketingprozess implementiert werden und ihr Potential entfalten.

Unter diesem Aspekt wird hier dazu beigetragen, dass Stadtmarketing-Initiativen durch die Auseinandersetzung mit dem Thema „Controlling“ einen Prozess initiieren, der sowohl dem partizipativen als auch dem kooperativen Grundgedanken Rechnung trägt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in zehn Kapitel aufgeteilt, dabei sind die einzelnen Kapitel in jeweils drei Unterkapitel gegliedert. Eine Ausnahme bildet hierbei lediglich das Fazit. Im nachfolgenden Kapitel 2 wird die Zielsetzung der empirischen Untersuchung herausgearbeitet. In diesem Kontext werden Methodik und Aufbau der Analysen näher vorgestellt.

Nach einer allgemeinen Einführung in die Thematik, folgt in Kapitel 3 eine theoretische Betrachtung sowohl aus der Perspektive der Stadtmarketing-Initiativen (Kapitel 3.1) als auch aus der Perspektive des betriebswirtschaftlichen Controlling (Kapitel 3.2). Im Unterkapitel 3.3 wird das

Spannungsfeld zwischen der wirtschaftlichen Ausrichtung des Controlling und dem öffentlichen Anspruch des Stadtmarketings herausgearbeitet.

Das anschließende Kapitel 4 überträgt den begrenzten Stadtmarketing-Gedanken in einen umfassenderen Managementansatz. Hierbei werden einige wichtige Managementkonzepte aus der Betriebswirtschaftslehre in die Betrachtung miteinbezogen, um diese in ein umfassendes Stadtmanagementkonzept (Kapitel 4.3) einzubetten.

Die Untersuchungsergebnisse werden in den Kapiteln 5 bis 8 einer differenzierten Betrachtung in Form einzelner Controllingbausteine unterzogen. Diese Bausteine gliedern sich in „Planung“, „Steuerung“, „Kontrolle“ und „Information“. Dabei sind die einzelnen Kapitel nach dem gleichen Muster strukturiert. Zunächst wird der entsprechende Baustein in Anlehnung an den Untersuchungsgegenstand „Stadtmarketing“ wissenschaftstheoretisch reflektiert. Die darauf folgende Analyse der Untersuchung zeigt die Ergebnisse jenes Bereiches an, wie dieser aus Sicht der Stadtmarketing-Organisationen eingestuft worden ist. Ein abschließendes drittes Unterkapitel stellt konzeptionelle Empfehlungshinweise aus der Theorie zur Verfügung und verknüpft diese zu einem operationalisierbaren Handlungsmodell.

Das Kapitel 9 fasst die Bausteine zusammen, indem die Controllingaktivitäten über den gesamten Stadtmarketingprozess eingeordnet und bewertet werden. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden mit der gegebenen Problemstellung verglichen, um diese in ein pragmatisches Handlungskonzept überführen zu können.

Mit dem abschließenden Kapitel 10 werden die grundlegenden Überlegungen und Resultate als Fazit zusammengefasst sowie Handlungspotentiale für weitere Forschungsvorhaben aufgezeigt.

2 Empirische Untersuchung

Empirische Untersuchungen machen es sich zur Aufgabe, beobachtbare Sachverhalte oder Ergebnisse zu beschreiben und zu erklären, so dass die Aussagen über Sachverhalte intersubjektiv nachprüfbar sind, somit kritisiert und gegebenenfalls als falsch zurückgewiesen werden können (vgl. BAHRENBERG, G./GIESE, E./NIPPER, J., 1999, S.9). Den Ausgangspunkt dieser Untersuchung bildet die Problemstellung, inwiefern theoretische und methodologische Ansätze, die zu weiten Teilen aus der Betriebswirtschaftslehre stammen, bei Stadtmarketing-Organisationen Verwendung finden und welche Probleme bei der praxisorientierten Umsetzung daraus resultieren. Die Reflexion dieser Problemstellung und die daraus abgeleitete Zielsetzung stehen im Mittelpunkt des folgenden Kapitels 2.1, darauf wird in Kapitel 2.2 die Vorgehensweise und der Aufbau der empirischen Arbeit näher beschrieben. Das abschließende Kapitel 2.3 geht auf die einzelnen Untersuchungsphasen detailliert ein und stellt die angewandte Methodik vor.

2.1 Zielsetzung der Untersuchung

Mit der in Kapitel 3 vorgestellten Managementtheorie im Allgemeinen und den daraus abgeleiteten Anforderungen an einen umfassenden Controllingansatz im Speziellen liefert die Betriebswirtschaftslehre wirkungsorientierte Konzepte, um Prozessabfolgen möglichst effektiv und effizient zu gestalten und zudem eine möglichst hohe Transparenz zu wahren. Was sich in der Theorie als wirkungsvolles Instrumentarium darstellt, stößt in der Praxis häufig an seine Grenzen. Implementierung und Umsetzung erweisen sich als besonders schwierig, dabei ist die Integration in den laufenden Stadtmarketingprozess als die größte Herausforderung anzusehen. Doch wo liegen die eigentlichen Schwierigkeiten, der Stadtmarketing-Organisation ein Controlling aufzusetzen und ein Funktionieren zu gewährleisten?

Dieser Fragestellung geht die Zielsetzung der empirischen Studie nach. In drei aufeinander folgenden Untersuchungseinheiten stehen dabei unterschiedliche Schwerpunkte im Vordergrund, wobei jeder für sich genommen einen Beitrag zur Klärung der Problemstellung zu leisten vermag.

In der ersten Untersuchungseinheit, im weiteren Verlauf als Untersuchungsphase 1 bezeichnet, galt es abzuklären, welche Organisationsformen mit welchen Arbeitsweisen gewählt werden, welche generellen Controllingaktivitäten im Stadtmarketing bereits vorherrschen und welche Anwendungsbereiche aus angrenzenden, themennahen Disziplinen, in deren ähnliche Problemstellungen aufgeworfen werden, bekannt sind. Ziel war es, einen Status quo herauszuarbeiten, der als Grundlage der weiteren Untersuchungsphasen dienlich war.

Die Zielsetzung der anschließenden zweiten Untersuchungsphase war es, herauszufinden, in welcher Phase der Stadtmarketingentwicklung (u.a. Leitbildentwicklung, Zielbildung, Strategiefindung, Projektarbeit, Kontrollphase etc.) Controllingaktivitäten stattfinden und welche Ausprägung diese haben. Daneben bestand ein weiterer wichtiger Untersuchungsschwerpunkt darin, herauszuarbeiten, welche Multiplikatoren (u.a. (Ober-)Bürgermeister, Stadtrat, Geschäftsführer, Steuergruppe etc.) parallel zu den Phasen der Stadtmarketingentwicklung einbezogen werden bzw. wurden.

Die dritte und abschließende Untersuchungsphase hatte zum einen als Ziel, die Schwerpunkte bzw. Schwachpunkte der einzelnen Bausteine des Controllings (Planung, Steuerung, Kontrolle, Information) zu ermitteln und diese in Relation zueinander zu setzen. Zum anderen wurde das Ziel verfolgt, einen Schnelltest, basierend auf den Ergebnissen der Untersuchungen, zu generieren, der einen eigens entwickelten „Controllingindex“ liefert (s. Kapitel 2.3). Dieser Index dient dem übergeordneten Zweck, einen Leistungsvergleich zwischen den verschiedenen Stadtmarketing-Initiativen herstellen zu können, das sog. Benchmarking.

Das vordergründige Ziel der Untersuchungsreihe besteht darin, sich der Thematik sukzessiv zu nähern, vorhandene oder nicht vorhandene Strukturen

zu ermitteln und eine Grundlage für ein mögliches Maßnahmenkonzept zu schaffen.

Gemäß dieser erarbeiteten Zielsetzungen wurde ein entsprechendes Untersuchungsdesign konzipiert, welches den Ansprüchen gerecht wird und Antworten auf noch offene Fragen liefern kann. Dieses Konzept wird im anschließenden Kapitel ausführlich dargestellt.

2.2 Untersuchungsdesign

Für die empirische Untersuchung wurde ein dreistufiger Ansatz gewählt. Diese drei Phasen lehnen sich aus wissenschaftstheoretischer Sichtweise sowohl an quantitative als auch an qualitative Verfahrensweisen an.

Am Anfang der Untersuchungsphase 1 stand eine umfassende Analyse der bestehenden wissenschaftlichen Literatur zu den Themen Stadtmarketing, Controlling und zu angrenzenden Themengebieten. Eingang in die Untersuchung fanden sowohl empirische Untersuchungen, praxisnahe Fachartikel und wissenschaftstheoretische Abhandlungen. Diese Grundlagenuntersuchung stellt im Allgemeinen einen Überblick über den Ist-Zustand und die Entwicklungstendenzen von Stadtmarketing-Organisationen und im Besonderen eine Zusammenstellung der bisherigen Controllingaktivitäten und -ansätze dar (vgl. u.a. dazu MAUER, U., 2003; BORNEMEYER, C., 2002; DECKER, R./BORNEMEYER C., 2001; RAULIEN, D., 2000; JUNKER, R./WAGNER, D., 1998). Darüber hinaus dienen insbesondere die Analysen der Fachartikel zu anderen NPOs, zu denen auch öffentliche Verwaltungen zählen, die das Etablieren und Umsetzen von Controllingansätzen thematisieren, als wichtige Basisinformation für die Erarbeitung eines umfassenden Controllingansatzes für ein Stadtmanagement. Denn besonders in den sozialen, humanitären Bereichen und Kommunalverwaltungen werden die Themenbereiche Controlling und Managementreorganisation schon frühzeitig aufgegriffen und bilden daher einen längerfristigen Beobachtungs- und Erfahrungszeitraum (vgl. REMBOR, R.-P., 1997; BRAUN, G.E./BOZEM, K.H., 1990; TIEBEL, C., 1998; STRAUB, S.,

1997 u.a.). Auf Basis dieser breit angelegten Untersuchung konnte eine erste empirische Datengrundlage geschaffen und die Problemstellung enger gefasst werden.

Diese Vorüberlegungen flossen in die anschließende Internetrecherche ein, dabei wurden etwa 150 deutschen Städten in die nähere Betrachtung gezogen, die weitestgehend funktionierende Aktivitäten in der kommunalen Entwicklung, der Stadtplanung, der Agenda 21 oder eben Stadtmarketingaktivitäten über einen Zeitraum von mindestens zwei oder mehr Jahren aufwiesen. Aus der daraus gewonnenen Grundgesamtheit wurden 30 Probanden ausgewählt, die über das gesamte Bundesgebiet verteilt liegen und zu Städten aller Größenklassen (10-20tsd; > 20-50tsd; > 50-100tsd; > 100tsd) zuzuordnen sind. Die Probanden erfüllten zudem die vordefinierten Selektionskriterien einer aktiven Stadtmarketingarbeit und der entsprechenden Organisationsform. Es wurden jene Organisationen ausgewählt, die sich entweder in die „Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)“ oder in den „eingetragenen Verein (e.V.)“ einordnen lassen. Diese Auswahl wurde getroffen, da diese Typen zumeist aus festen Organisationsstrukturen bestehen, im Gegensatz zu losen Interessenverbänden, und ein Führungsgremium vorzuweisen haben, welches in den überwiegenden Fällen aus Vorstand und Geschäftsführer oder einer ähnlichen Zusammensetzung besteht. Stadtmarketingaktivitäten, die von städtischen Ämtern ausgehen, wurden ebenfalls nicht in den Fokus der Untersuchung gerückt. Hierbei stand die Überlegung im Vordergrund, das Stadtmarketing von seiner Intention her ein Verbund aus Interessenvertretern aller gesellschaftlichen Gruppen sein sollte. Diese Bedingung kann, nach Ansicht des Autors, durch die Federführung eines städtischen Amtes nicht gewährleistet werden.

Von der Untersuchungsphase 1 wurde direkt an die Phase 2 angeknüpft. Eingeleitet wurde diese mit einem Pretest (Befragung von fünf Experten aus Wissenschaft und Praxis) des Fragebogens, der über die Verständlichkeit und Durchführbarkeit Auskunft geben sollte. Bis zum Frühjahr 2003 wurden darauf 30 standardisierte Fragebögen an die Geschäftsführer der ausgewählten

Stadtmarketing-Initiativen im gesamten Bundesgebiet versendet. Bis zum Sommer 2003 wurden 14 auswertbare Fragebögen eingereicht. Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Fragebögen dienten als Leitfaden für die anschließenden zehn Experteninterviews mit den Geschäftsführern, der teilnehmenden Organisationen, die sich zusätzlich für eine weitere Untersuchung zur Verfügung stellten. Diese wurden als Probandengruppe ausgewählt, da sie weitestgehend an allen Phasen des Stadtmarketingprozesses bzw. dessen Entwicklungen beteiligt bzw. einbezogen sind/waren und den besten Kenntnisstand aufzuweisen haben. Mit diesen qualitativen Interviews konnten die Resultate der Befragung hinterfragt, Detailfragen zur Vertiefung gestellt und Richtungsentscheidungen besser eingestuft und analysiert werden.

Die Ergebnisse der Phasen 1 und 2 konnten bei einem Wissenschaftssymposium der BCSD in Göttingen am 13. bis 14.11.2003 durch einen Vortrag mit anschließender Diskussion in einem Expertenkreis weiter vertieft werden.

Die dritte und abschließende Untersuchungsphase bestand aus einer computergestützten Umfrage. Dabei wurden 136 (als GmbH oder e.V. selektiert) von 150 Stadtmarketing-Initiativen aus dem gesamten Bundesgebiet per E-Mail angeschrieben. Diesem Aufruf folgten 31 (davon jeweils 50 % GmbH und e.V.) Stadtmarketing-Organisationen sämtlicher Stadtgrößenklassen, was einer Rücklaufquote von nahezu 23 % entspricht. Die Auswertung dieser Befragung mündete in einen eigens dafür erstellten und ermittelten Controllingindex (s. Kapitel 2.3). Das Ergebnis ihrer Angaben wurde umgehend den Probanden zugesandt. Einen Gesamtüberblick der Untersuchungsreihe vermittelt die anschließende Abbildung 2.1.

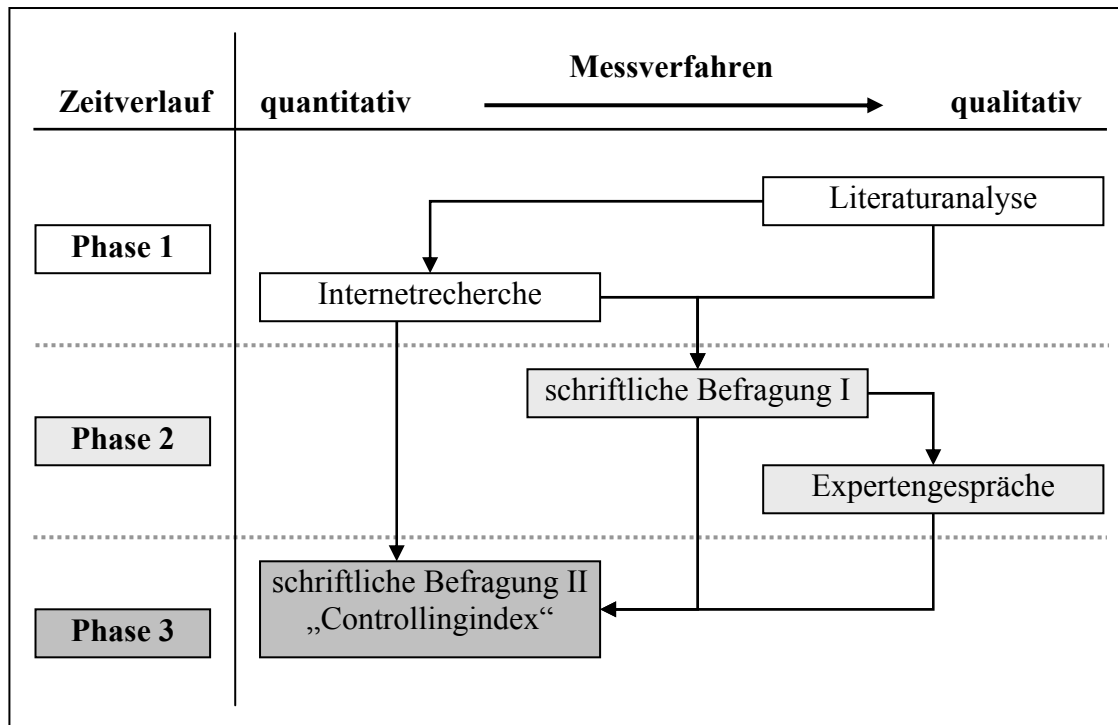


Abbildung 2.1: Untersuchungsdesign

Die Abbildung zeigt die zeitliche Aufeinanderfolge der drei Untersuchungsphasen und das dazu gehörige Messverfahren. Als Besonderheit ist hier die Einordnung der schriftlichen Befragung I in einen Bereich zwischen quantitativer und qualitativer Verfahrensweise zu erwähnen. Hierbei fanden Elemente der quantitativen Empirie in Form von standardisierten Fragen und Elemente der qualitativen Forschung Verwendung, da die Ergebnisse der individuellen Weiterverwertung dienlich waren. Die Fragebogenumfrage wird demnach in die Erhebungsarten sowohl der „Einzelfallstudie“ als auch der „Vielzahl“-Studie eingestuft. Diese dient der Durchdringung eines neuen, noch wenig strukturierten Forschungsbereiches, indem die erhobenen Daten zu generalisierten Aussagen zusammengeführt aber auch Einzelercheinungen bewertet werden (vgl. WESSEL, K., 1996, S.181f).

Die Entscheidung, sowohl quantitative als auch qualitative Methoden anzuwenden, liegt darin begründet, dass es sich bei beiden Methoden nicht um diametral entgegengesetzte oder sich ausschließende Typen wissenschaftlicher Forschung handelt, sondern dass es Gemeinsamkeiten, Überschneidungen und sinnvolle Kombinationsmöglichkeiten gibt (vgl. OSWALD, H. 1997, S.74). Die

qualitative Vorgehensweise nimmt hierbei den Stellenwert der vorbereitenden Forschung für die quantitative Forschung ein, die sich somit aufeinander beziehen und den ergänzenden Charakter unterstreichen (vgl. WELLENREUTHER, M., 2000, S.13). Das in dieser Arbeit angelegte Untersuchungsdesign wurde so gewählt, dass eine doppelte Abfolge qualitativer Analysen und quantitativer Untersuchungen durchgeführt wurde.

Der Fokus dieser Untersuchungsreihe war allerdings eher auf die qualitativen Erhebungsmethoden gerichtet, mit dem Ziel vertiefende Hintergrundinformationen über individuelle Bewertungen und Wahrnehmungen zu erhalten. Diese Art der Exploration dient dazu, die Problemlage kennen zu lernen und entsprechende Operationalisierungen für die zu erhebenden Konzepte zu liefern, was sich besonders in einem Untersuchungsfeld mit ungeklärter Problemlage anbietet. „Die besondere Stärke qualitativer Methoden liegt darin, daß sie sehr viel eher als quantitative Verfahren in der Lage sind, komplexe Sachverhalte und Vorgänge differenziert zu erfassen“ (KÜCHLER, M., 1984, S.286). Dabei beziehen sich die Interpretationen aus den nichtstandardisierten Methoden der Datenerhebung und den interpretativen Methoden der Auswertung nicht nur auf Generalisierungen und Schlussfolgerungen, sondern auf die Einzelfälle (vgl. OSWALD, H. 1997, S.75). Erst darauf wird vom besonderen Einzelfall auf das Allgemeine, auf das Gesetzmäßige geschlossen (vgl. WESSEL, K., 1996, S.40ff).

Im folgenden Abschnitt werden die hier kurz skizzierten Untersuchungsmethoden einer genaueren Beobachtung unterzogen und diskutiert.

2.3 Untersuchungsmethoden

Wie oben bereits angeführt, basiert die empirische Studie dieser Arbeit auf einem dreistufigen Forschungsansatz mit unterschiedlichen wissenschaftlichen Erhebungsmethoden. Neben den Methoden der Tiefenanalyse der vorhandenen Fachliteratur und einer umfassenden Internetrecherche (Untersuchungsphase 1) fanden hier die schriftliche Befragung,

Tiefeninterviews bzw. Expertengespräche und eine computergestützte Umfrage Verwendung (Untersuchungsphase 2 und 3). Die drei letztgenannten Methoden der Phasen 2 und 3 werden an dieser Stelle ausführlicher vorgestellt. Besondere Beachtung findet hier die Erarbeitung und Bestimmung des Controllingindex.

Den Auftakt der Untersuchungsphase 2 machte eine vollstandardisierte Umfrage. Dabei wurde per Briefpost ein siebenseitiger Fragebogen neben einem einseitigen Anschreiben an die Probanden verschickt (s. Kapitel A.3). Der Fragebogen war so konzipiert, dass die Abfolge der fünf Fragenkomplexe (vgl. Abbildung 2.2) in Anlehnung an den Stadtmarketingprozess (vgl. Abbildung 2.1) ausgerichtet sind. Innerhalb der Fragenkomplexe fanden zum Teil gleiche Fragentypen Verwendung und die Struktur der Abfolge wurde wiederholt aufgegriffen. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass zum einen aufgrund von Wiederholungen die Bearbeitungsdauer reduziert, zudem logischen Bearbeitungsfehlern entgegengewirkt werden kann, und dass zum anderen die Fragenkomplexe untereinander inhaltlich verglichen werden können.

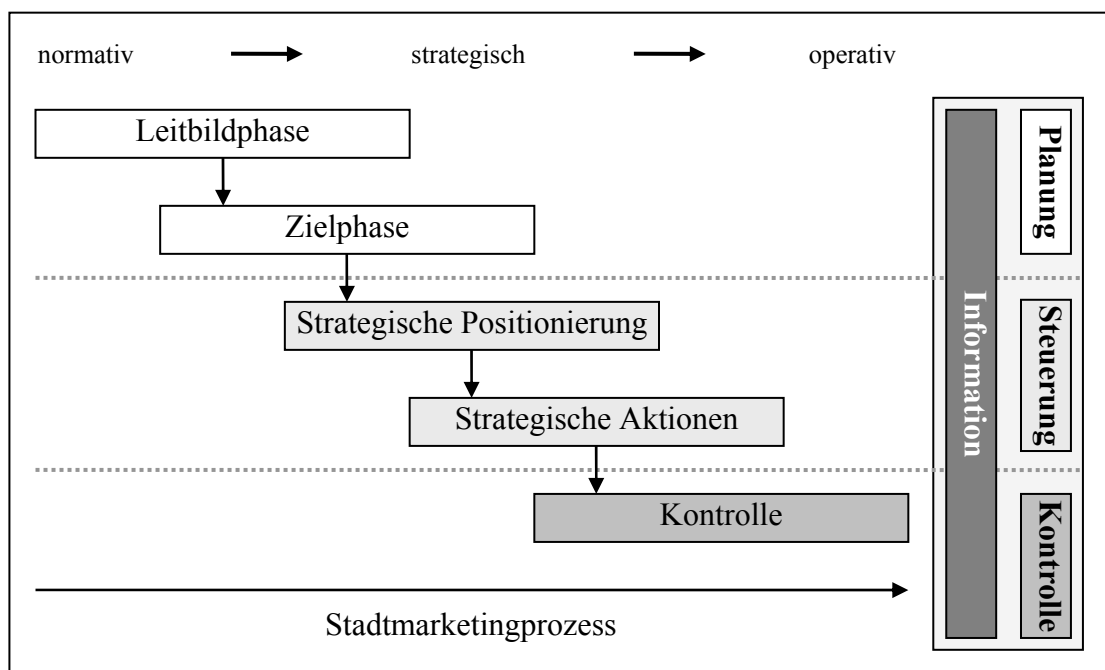


Abbildung 2.2: Aufbau des Fragebogens in fünf Fragenkomplexe

Die Abbildung verdeutlicht, dass neben der inhaltlichen Ausrichtung und klaren Strukturierung des Fragebogens darüber hinaus der Verlauf des Stadtmarketingprozesses seine Berücksichtigung fand und zusätzlich eine entsprechende Zuordnung zu den Controllingbausteinen mit einbezogen worden ist. Somit gelang es, anhand jedes Fragenkomplexes Controllingaktivitäten und deren Ausprägungen zu bestimmen.

Eingeleitet werden die Fragenblöcke mit Fragen zur Beurteilung der Wichtigkeit und zur Existenz der jeweiligen Prozessstufe. Dem folgt eine Abfrage zum Engagement der verschiedenen wichtigen Beteiligten, den so genannten Multiplikatoren. Anschließend wird das Kommunikationsverhalten eingehender untersucht. Den jeweiligen Fragenkomplex schließen Einschätzungen zu vorgegebenen Aussagen zum Entwicklungsprozess der jeweiligen Stufe ab. Weiter gehende Fragen, die die einzelnen Prozessphasen vertieft durchleuchteten, komplettierten den Fragebogen. Die Fragetypen waren überwiegend „Fragen mit Mehrfach-Antwortenvorgabe und Rangordnung“. Diese Variante bietet sich an, wenn mit der Einschätzungsfrage gleich mehrere Fragenaspekte von den Probanden beurteilt werden sollen (vgl. WESSEL, K., 1996, S.173ff). Zudem fanden aber auch „Filterfragen“ und „Mehrfach-Antwortvorgaben ohne Rangordnung“ mit nur einer zulässigen Antwort Verwendung.

Zur Auswertung des Fragebogens wurden die bekannten methodischen Verfahren der deskriptiven Statistik herangezogen. Die dabei gewonnenen Ergebnisse dienten als Grundlage für die anschließenden, durchzuführenden Experteninterviews. Hierbei stand im Vordergrund, dass die Interviews qualitative Erkenntnisse liefern, um die bis zu diesem Zeitpunkt gewonnen Informationen und Annahmen zu hinterfragen oder entsprechend zu vertiefen. Die Tiefeninterviews waren auf die jeweilige Stadtmarketing-Organisation individuell zugeschnitten. Der erste Teil der Fragen bezog sich auf Angaben und die dazu gehörige Auswertung der schriftlichen Befragung, der zweite Teil sah eine eher offene, situationsflexible Befragung vor. Richtungsweisende Impulse wurden von Seiten der Interviewer in Form von Schlagworten oder

Vertiefungsfragen gegeben, die Aufschluss über die praktischen Erfahrungen bei der Umsetzung von Stadtmarketingprojekten, über vorhandene bzw. nicht vorhandene Kommunikationsprozesse und über die geeignete Übertragung von theoretischen Methoden geben sollten.

Die Untersuchungsphase 3 war eine aus den vorhergehenden Phasen abgeleitete Umfrage bestehend aus zwölf Strukturfragen (s. Kapitel A.7). Der Fragebogen war so angelegt, dass die Probanden ihre Antworten direkt in eine MS Excel-Maske per Schieberegler übertragen konnten (s. Abbildung 2.3). Eine entsprechende Tendenz (z.B. eher regelmäßig \diamond eher unregelmäßig) konnte somit der Antwort zugeordnet werden. Diese Maske wurde zur weiteren automatisierten Auswertung an den Autor per E-Mail zurückgesandt. Die Reduktion auf nur zwölf Fragen war bewusst so gewählt, da zum einen die Möglichkeit für die Probanden bestehen sollte, den Fragebogen ohne großen Zeitaufwand auszufüllen, und zum anderen damit einhergehend, dass schnell und intuitiv die wesentlichen Kernbereiche erfasst und bewertet werden können. Zudem konnte damit die Zielvorgabe erfüllt werden, den Fragebogen auf das Notwendigste und Wichtigste zu reduzieren.

The image shows a screenshot of an MS Excel survey mask. It contains three questions, each with a slider control for the answer. The questions are:

- 5** Orientiert sich Ihre Arbeit an den tagesgeschäftlichen Aufgaben oder eher an längerfristigen Planvorgaben?
eher tagesgeschäftlich eher längerfristig
- 6** Ist es möglich bei Abweichungen basierend auf Ihren Vorgaben eher den Verlauf zu ändern oder warten Sie weitere Entwicklungen ab?
eher Verlauf ändern eher Entwicklung abwarten
- 7** Versuchen Sie allgemeine Trends zügig aufzugreifen oder reagieren Sie eher abwartend?
eher zügig aufgreifen eher abwartend

Each question has a slider with a left arrow, a right arrow, and a central vertical line indicating the current position of the slider.

Abbildung 2.3: Auszug aus der MS Excel-Maske „Schnelltest Controllingindex“

Die hier angesprochenen Kernbereiche bestehen aus den bereits oben erwähnten vier Controllingbausteinen: Planung, Steuerung, Kontrolle und Information. Zu jedem dieser Bausteine wurden drei Fragen gestellt, die mittels einer tendenziellen Einschätzung zu beantwortet bzw. zu bewertet waren. Die Fragen waren dabei nach einem Zufallsprinzip untereinander angeordnet, entsprechend waren die Antwortkategorien, die aus subjektiver Sicht als eher positiv oder eher negativ eingestuft werden, verteilt.

Diesen Antwortkategorien und Fragen lagen zwölf Gegensatzpaare (Antonyme) zugrunde, die im Folgenden kategorisch aufgelistet sind:

Baustein - Planung
<ul style="list-style-type: none">▪ kurzfristig – langfristig▪ punktuelle Projekte – breite Streuung der Projekte▪ basisdemokratisch – führungsorientiert
Baustein - Steuerung
<ul style="list-style-type: none">▪ impulsiv – zurückhaltend▪ konservativ – innovativ▪ Selbstorganisation – Linienorganisation
Baustein - Kontrolle
<ul style="list-style-type: none">▪ unregelmäßig – regelmäßig▪ abwartend – reagierend▪ ex-post (nachgeordnet) – ex-ante (prozessbegleitend)
Baustein - Information
<ul style="list-style-type: none">▪ intern – öffentlich▪ transparent – intransparent▪ unregelmäßig – regelmäßig

Die Antonyme resultieren aus den gewonnenen Kenntnissen der Voruntersuchungen und werden in den entsprechenden Fragen weitestgehend nur indirekt angesprochen, um eine suggestive Führung durch den Fragenkatalog möglichst auszuschließen. Bei den Antonymen ist zu beachten, dass jede Eigenschaft für sich in Zusammenhang mit dem entsprechenden Baustein sowohl positiv als auch negativ ausgelegt werden kann und für ein Controlling entsprechend förderlich bzw. hinderlich ist. So kann z.B. eine eher konservative Geschäftsführung für die eine Stadtmarketing-Organisation von großem Wert sein, während für eine andere nur die innovative Ausrichtung in Frage kommt. Allerdings ist die Beurteilung und Bewertung der Eigenschaften

in Kombination untereinander aus Sicht eines umfassenden Controllingansatzes für die eine oder andere Tendenz möglich.

Bei der Auswertung wurde neben der Gesamtbetrachtung aller an der Untersuchung teilnehmenden Akteure eine individuelle Aussage über einen eigens entwickelten Controllingindex (CI) erstellt.

Die Zielsetzung bei der Entwicklung des Indexes bestand neben der datenreduzierenden Funktion darin zum einen, mit dem Verfahren einen internen Leistungsüberblick zu erstellen, und zum anderen mit dem Richtwert einen externen Leistungsvergleich zu ermöglichen. Der externe Leistungsvergleich bezieht sich auf ein Benchmarking mit anderen Organisationen oder einem vorgegebenen Durchschnittswert. Dieser Vergleich verfolgt den Zweck, einen Orientierungshinweis zu liefern, um die eigenen Leistungsstandards einschätzen zu können und eventuelle Lern- und Veränderungsprozesse anzustoßen. Der interne Leistungsüberblick ist dagegen etwas differenzierter ausgelegt. Dieser setzt sich aus einem Organisations- und einem Umsetzungsgrad zusammen. Beide Werte stützen sich auf die Angaben zu den vier Bausteinen des Controlling. Der Organisationsgrad (OG) ist ein relativer Wert, bei dem die Größenverhältnisse der Planung, Steuerung und Kontrolle in Relation gesetzt werden. Der Wert der Information findet hierbei keine Berücksichtigung. Der Organisationsgrad erteilt daher Auskunft über die Ausgewogenheit des Verhältnisses zwischen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben. Der Umsetzungsgrad (UG) hingegen ist ein absoluter Wert, der die Ausprägung der vier einzelnen Werte zusammenfasst. Dieser Indikator zeigt den Durchschnittswert an, in welcher Intensität allen vier Bausteinen nachgegangen wird. Beide Werte (OG und UG) bestimmen wiederum den Controllingindex. Hierbei handelt es sich um einen gewichteten Index, bei dem die Beurteilung des Organisationsgrades einfach und die des Umsetzungsgrades zweifach in die Wertung einfließen. Diese Gewichtung stützt sich auf die Erfahrungswerte aus der empirischen Analyse. Der Controllingindex gibt demnach einen Querschnitt über die Art und Weise, sowie die Ausprägung der Controllingaktivitäten wieder.

Im Folgenden werden die mathematischen Berechnungsmethoden des Umsetzungs- und Organisationsgrades sowie des Controllingindexes näher erläutert. Der UG basiert auf der klassischen Grundlage der Flächenberechnung eines Dreiecks. Dabei wird ein Baustein mit einem anderen multipliziert und der Wert anschließend halbiert. Wird jeder Baustein mit jedem kombiniert, ergibt sich daraus die anschließende Formel (s. Abbildung 2.4).

$$UG = \frac{(x_1 * x_2) + (x_1 * x_3) + (x_1 * x_4) + (x_2 * x_3) + (x_2 * x_4) + (x_3 * x_4)}{12}$$

$x_1 = \text{Ausprägung Planung}; x_2 = \text{Ausprägung Steuerung};$
 $x_3 = \text{Ausprägung Kontrolle}; x_4 = \text{Ausprägung Information}$

Abbildung 2.4: Grundberechnungsformel Umsetzungsgrad

Der OG basiert auf der Grundlage der geometrischen Berechnung der Steigung einer Geraden. Hierbei wird wiederum jeder Baustein mit jedem kombiniert sowie summiert und durch die Anzahl der entstandenen Kombinationen dividiert (s. Abbildung 2.5).

$$OG = \frac{\left| \frac{x_1}{x_2} \right| + \left| \frac{x_1}{x_3} \right| + \left| \frac{x_2}{x_3} \right|}{3}$$

$x_1 = \text{Ausprägung Planung}; x_2 = \text{Ausprägung Steuerung}; x_3 = \text{Ausprägung Kontrolle}$

Abbildung 2.5: Grundberechnungsformel Organisationsgrad

Für den Fall, dass bei einer der Kombinationen aus den Bausteinen ein größerer Wert als 1 resultiert, muss dieser Wert mit der nachfolgenden Formel (s. Abbildung 2.6) angeglichen werden.

$$\text{falls } \left| \frac{x_1}{x_2} \right| > 1 \text{ dann } \left| \frac{x_1}{x_2} \right| * \frac{1}{\left| \frac{x_1}{x_2} \right| * \left| \frac{x_1}{x_2} \right|}$$

Abbildung 2.6: Korrekturformel (konstruiertes Beispiel)

Um den Controllingindex zu berechnen, werden die Ergebnisse des UG dem OG angeglichen, da sie zwei Skalen haben (s. Abbildung 2.9), die unterschiedlich klassifiziert sind. Die unten stehende Grundgleichung (s. Abbildung 2.7) diente dabei als Ausgangsberechnung zur Angleichung beider Werte.

$$y = ax^3 + bx^2 + cx + d$$

Abbildung 2.7: Grundgleichung für Berechnungsformel Controllingindex

Der CI ist, wie oben bereits erwähnt, ein gewichteter Index. Neben der Angleichung fließt mit der doppelten Wertung der UG in die Formel (s. Abbildung 2.8) ein.

$$CI = \frac{(OG + (2 * (4,07025 * UG^3 - 6,76125 * UG^2 + 3,701 * UG)))}{3}$$

Abbildung 2.8: Berechnungsformel Controllingindex

Der Controllingindex nimmt hierbei einen Wert zwischen 0 und 1 ein, ebenso der OG und der UG. Aufgrund verschiedener Berechnungsmethoden mussten unterschiedliche Dimensionierungen der Klassen vorgenommen werden. Die Einteilung der Klassen und die Kategorisierung ist in Abbildung 2.9 aufgelistet.

<u>Controllingindex-Skala:</u> <i>Klasse 1:</i> 1 – > 0,83; sehr gut <i>Klasse 2:</i> 0,83 – > 0,66; gut <i>Klasse 3:</i> 0,66 – > 0,4; befriedigend <i>Klasse 4:</i> 0,4 – > 0,2; verbesserungsbedürftig <i>Klasse 5:</i> 0,2 – 0; ungenügend	
<u>Umsetzungsgrad-Skala:</u> <i>Klasse 1:</i> 1 – > 0,45; hoch <i>Klasse 2:</i> 0,45 – > 0,12; mittel <i>Klasse 3:</i> 0,12 – 0; gering	<u>Organisationsgrad-Skala:</u> <i>Klasse 1:</i> 1 – > 0,67; hoch <i>Klasse 2:</i> 0,67 – > 0,34; mittel <i>Klasse 3:</i> 0,34 – 0; gering

Abbildung 2.9: Klassifizierungen der verschiedenen Skalen

Die Skalen des Umsetzungsgrades und des Organisationsgrades wurden in drei Klassen untergliedert, da sie nur eine tendenzielle Aussage zu treffen haben. Hingegen ist die Einteilung des Controllingindex in fünf Klassen so gewählt, dass eine differenziertere Darstellungsweise gewährleistet wird.

Die Ergebnisse des Umsetzungs- und Organisationsgrades sowie des Controllingindex und alle anderen Ergebnisse der hier vorgestellten Untersuchungen werden in den Kapiteln 5 bis 8 vorgestellt. Dabei wird jeder Controlling-Baustein gesondert herausgearbeitet, um final zu einem umfassenden Controllingansatz zusammengeführt zu werden. Das anschließende dritte Kapitel stellt einen Ist-Zustand der grundlegenden Themenkomplexe „Stadtmarketing“ und „Controlling“ sowie deren Potentiale dar, um darauf beide Themenkreise einer Annäherung zu unterziehen.

3 Stadtmarketing und Controlling – Status Quo

Seit Mitte der 1980er Jahre begannen deutsche Kommunen vermehrt sich mit marktorientierten und somit kundenorientierten Ausrichtungen ihrer Aktivitäten zu befassen. Durch den gezielten Einsatz von Marketingmaßnahmen sollten besonders den Städten neue Impulse in den Bereichen Stadtentwicklung, Wirtschaftsförderung, Standortwerbung und Öffentlichkeitsarbeit gegeben werden (vgl. GRABOW, B./HOLLBACH-GRÖMIG, B., 1998, S.9).

Unter den Bezeichnungen „Stadtmarketing, Standortmarketing, Citymarketing o. Ä.“ erlebte diese Ausrichtung der Aktivitäten seit Beginn der 1990er Jahre einen regelrechten Boom. Die Übertragung von wirtschaftswissenschaftlichen Methoden und Konzeptionen stellte allerdings eine besondere Herausforderung für die Kommunen dar.

3.1 Stadtmarketing

Mit dem Begriff „Marketing“ wird aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre (BWL) eine marktorientierte Unternehmensführung bezeichnet (vgl. PEPELS, W., 2002, S.239). Die Aktivitäten des Unternehmens sind vordergründig auf den Markt, demnach auf die Bedürfnisse der Nachfrager bzw. Kunden, ausgerichtet (vgl. LÜCK, W., 1989, S.733). Marketing umfasst „die Planung und Gestaltung von Maßnahmen, durch die gewünschte Austauschprozesse zwischen dem Unternehmen und seinen Märkten erreicht werden sollen“ (SCHNECK, O., 2003, S.673).

Von der AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1985) geht folgende Definition aus: „Unter Marketing wird der Planungs- und Ausführungsprozess in Hinblick auf Gestaltung, Preisbildung, Kommunikation und die Distribution von Ideen, Produkten und Dienstleistungen verstanden. Damit sollen Austauschprozesse ermöglicht werden, die sowohl die Ziele von Individuen

als auch die von Organisationen in befriedigender Weise erfüllen“ (MEISSNER, H. G., 1995, S. 21).

Diese knapp gefassten, aber an dieser Stelle vorerst ausreichenden Ausführungen zum Verständnis von Marketing beschreiben die Prinzipien des Wirtschaftens kommerzieller Unternehmungen (Profit-Organisationen) und werden in der folgenden Ausführung als Arbeitsdefinition für die vorliegende Arbeit nochmals zusammengefasst.

Arbeitsdefinition Marketing:

„Marketing umfasst alle Maßnahmen einer ziel- und wettbewerbsorientierten Ausrichtung der marktrelevanten Aktivitäten der Unternehmung an ausgewählten Problemfeldern gegenwärtiger und zukünftiger Kundenpotentiale unter Einsatz planender, steuernder, koordinierender und kontrollierender (formale Seite) sowie marketingpolitischer Instrumente (materiale Seite)“ (HADELER, T./WINTER E., 2000, S.2056).

Die Erweiterung des Marketingbegriffes (Marketing-Broadening) auf so genannte Non-Profit-Organisationen (NPOs) geht im Wesentlichen auf KOTLER zurück (vgl. KOTLER, P., 1972). Dieser dehnte den Anwendungsbereich des Marketinggedankens zunächst auch auf Organisationen aus, die hauptsächlich nicht erwerbswirtschaftlich orientiert sind wie z.B. Museen, Krankenhäuser oder Parteien. Darauf aufbauend erweitern KOTLER und LEVY die marketingrelevanten Objekte um Dienstleistungen jeglicher Art (services), Personen (persons), Organisationen und Verbände (organizations) und soziale Ideen (ideas) (vgl. KOTLER, P./LEVY, S. J., 1969, S. 12).

KOTLER legte damit dem Marketing-Begriff alle Tauschprozessen bzw. Transaktionen von Organisationen mit jedweder Gruppe ihrer Umgebung zugrunde. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um Abnehmer, Lieferanten, staatliche Stellen oder andere Personen bzw. Organisationen handelt (vgl. KOTLER, P., 1972, S.48).

Arbeitsdefinition Non-Profit-Organisationen:

„Als nicht-erwerbswirtschaftlich (Non-Profit, Not-for-Profit) werden alle jene Organisationen und Institutionen bezeichnet, welche ganz oder teilweise auf sog. Nicht-Märkten agieren. Sie verkaufen nicht individuell nutzbare Güter/Dienstleistungen gegen mindestens kostendeckende Preise, um auf den Konkurrenzmärkten Gewinne und Rentabilität aus dem investierten Kapital zu erzielen (wie die Profit-Unternehmungen). Unter diese Negativ-Abgrenzung zur Unternehmung fallen die öffentlichen Verwaltungsbetriebe und die privaten NPO. Zu letzteren zählen Vereine, Verbände, Stiftungen, Wohlfahrtsorganisationen, Clubs, Kirchen, Parteien etc.“ (HADELER, T./WINTER E., 2000, S.2056).

Dass sich NPOs, in die sich per Definition Städte und Gemeinden einordnen lassen, mit Marketingaktivitäten befassen, steht demnach außer Zweifel. Allein schon die vielen Formen von Austauschprozessen wie z.B. Beiträge, Steuern oder Spenden für Dienstleistungen aller Art mit den verschiedensten Gruppen und deren logische Herbeiführung sind der Definition nach eine Art von Marketing (vgl. HASISCHKA, W./HRUSCHKA, H., 1982, S.10). RAFFÉE und WIEDMANN bringen zum Ausdruck, dass NPOs ebenfalls Ziele der Bedarfsdeckung und der Beeinflussung des Marktes verfolgen, die sich durch den Einsatz von Marketingkonzepten wesentlich effizienter verwirklichen lassen (vgl. RAFFÉE, H./WIEDMANN, K. P., 1983, S.189).

Diese angesprochenen Ziele der Bedarfsdeckung bei Austauschprozessen und der effizienteren Verwirklichung – oder anders ausgedrückt wirtschaftliche Notwendigkeiten – veranlassten Städte und Kommunen dazu, seit Ende der 1980er Jahre verstärkt ökonomische Akzente zu setzen (vgl. GRABOW, B./HOLLBACH-GRÖMIG, B., 1998, S.13). Zunehmender Wettbewerbsdruck und steigender Konkurrenzkampf unter den Städten und Gemeinden machten eine Umstrukturierung nötig. Initiative Formen der Akquisition und Bestandspflege, innovative Serviceleistungen und eine

zielgruppenorientierte Strukturpolitik waren notwendig geworden (vgl. HELBRECHT, I., 1995, S.79). Als auslösende Prozesse sind hier neben dem oben erwähnten zunehmenden Wettbewerbsdruck und dem steigenden Konkurrenzkampf um finanzielle Mittel besonders die demographische Entwicklung, die wachsende Mobilität, eine zunehmende Dienstleistungsorientierung, ein verändertes Demokratiebewusstsein, eine wachsende Freizeitorientierung und eine zunehmende Globalisierung der Märkte zu nennen (vgl. MEFFERT, H., 1989, S.273f und HONERT, S., 1991, S.394). Diese neuartigen Anforderungen schienen mit den klassischen Instrumentarien der Verwaltungen kaum bewältigt werden zu können (vgl. HELBRECHT, I., 1995, S.79). Das Instrument „Marketing“ sollte dazu beitragen, die differenzierten Wünsche und Erwartungen der Bürger mit den politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Leitvorstellungen der Kommunen zu koordinieren (vgl. MEISSNER, H. G., 1995, S.22). Die langjährige Entwicklung des Stadtmarketings ist gekennzeichnet vom Wandel der Stadtverwaltungen hin zu moderneren, flexibleren und bürgerorientierteren Dienstleistungsunternehmen (vgl. BORNEMEYER, C. u.a., 1999, S.207). Einen detaillierten Überblick der Entwicklungsgeschichte des Stadtmarketings geben HELBRECHT (1995) und GRABOW/HOLLBACH-GRÖMIG (1998). In der Fachliteratur herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, dass Stadtmarketing mittlerweile eine breite Akzeptanz gefunden hat und ein bewährtes Mittel der Stadt- bzw. der Standortentwicklung ist.

Stadtmarketing zeichnet sich dadurch aus, dass verschiedenste private und öffentliche Akteure am Prozess mitwirken. Eine Kooperation vieler Beteiligter soll bewirken, dass „Betroffene zu Beteiligten“ gemacht werden (vgl. FUSSHÖLLER, M., 1997, S.26). „Stadtmarketing ist die Bündelung aller Kräfte einer Kommune, die gemeinsam [...] an einem Ziel arbeiten, nämlich der positiven Entwicklung des Gesamtgebildes Stadt bzw. Gemeinde mit all seinen unterschiedlichen Facetten. Stadtmarketing stellt sich die Aufgabe, Zukunftsperspektiven in konkretes Handeln umzusetzen“ (KONKEN, M., 2000, S.17). Durch geeignete Maßnahmenbündel sollen die Meinungen, die

Einstellungen und die Verhaltensweisen externer und interner Zielgruppen beeinflusst werden (vgl. MEFFERT, H., 1989, S.274). GRABOW und HOLLBACH-GRÖMIG beschreiben ein „umfassendes Stadtmarketing“ als kooperative Stadtentwicklung, mit dem Ziel der Aufwertung einer Stadt und ihrer Leistungen für Bürger, Wirtschaft und Auswärtige. Dadurch soll eine verbesserte Kommunikation und langfristige Partnerschaften hergestellt, gemeinsame Entwicklungen und Umsetzungen konkreter Projekte initiiert sowie die Erarbeitung partnerschaftlicher Leitlinien und das Führen konsensorientierter Diskussionen von Zielkonflikten vorangetrieben werden (vgl. GRABOW, B./HOLLBACH-GRÖMIG, B., 1998, S.30).

Eine gute Orientierung und umfassende Übersicht bietet die von der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (BCSD) abgefasste Definition.

Arbeitsdefinition Stadtmarketing:

„Stadtmarketing als Ansatz der zielgerichteten Gestaltung und Vermarktung einer Stadt basiert auf der Philosophie der Kundenorientierung. Es dient der nachhaltigen Sicherung und Steigerung der Lebensqualität der Bürger und der Attraktivität der Stadt im Standortwettbewerb. Dies geschieht im Rahmen eines systematischen Planungsprozesses und durch die Anwendung der Instrumente des Marketing-Mix. Das „Produkt“ Stadt ist das Ergebnis der Einstellungen und des Handelns der Menschen in der Stadt. Stadtmarketing wird deshalb idealerweise von allen Menschen mitgetragen. In einem institutionalisierten Verfahren werden die vielfältigen und häufig unterschiedlichen Interessen aus dem öffentlichen wie privaten Bereich zusammengeführt und die Kräfte gebündelt. Dies setzt die Vereinbarung von Zielvorstellungen voraus, zum Beispiel in Form eines ganzheitlichen Stadtleitbildes. Im Stadtmarketing werden Teilstrategien zusammengeführt. Diese unterscheiden sich nach Zielgruppen, Akteuren und räumlichen Schwerpunkten, z.B. Verwaltungsmarketing, Standortmarketing oder City-Marketing“ (Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (BCSD), www.bcsd-online.de).

Hervorzuheben ist die besondere Betonung des „ganzheitlichen“ Charakters von Stadtmarketing, der im weiteren Fortgang der Arbeit eine wichtige Grundvoraussetzung darstellt. Reduziert und vereinfacht zusammengefasst bedeutet Stadtmarketing eine partizipative, kooperative Stadtentwicklung (vgl. GRABOW, B./HOLLBACH-GRÖMIG, B., 1998, S.19).

Die Abgrenzung des Themenkomplexes könnte noch weiter mit Teilaspekten von Autoren aus den verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen sowie der Praxis differenziert werden, was aber für diese Arbeit keine Notwendigkeit darstellt. Ebenso ist die Einteilung in Regional-, Stadt-, Standort- und Citymarketing o. Ä., die häufig in der Literatur vorgenommen wird, hier als sekundär zu betrachten. Im Kern beanspruchen alle Begrifflichkeiten für sich, ein partizipatives, kooperatives Entwicklungsinstrument zu sein, basierend auf der Grundlage des Marketingkonzepts. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass sowohl der Kreis der beteiligten Akteure als auch die Inhalte und Ziele der zu bearbeitenden Themenfelder eingegrenzt bzw. erweitert werden müssen, um den jeweiligen räumlichen Ansprüchen gerecht zu werden (vgl. BORNEMEYER, C., 2000, S.7f und GRABOW, B./HOLLBACH-GRÖMIG, B., 1998, S.31f). Im weiteren Verlauf dieser Abhandlung werden aus Gründen des besseren Verständnisses die Begrifflichkeiten auf den städtischen Bereich bzw. auf Stadtmarketing reduziert.

Das Marketingkonzept als solches sieht vor, dass aufeinander abgestimmte Phasen hintereinander geschaltet sind, die wiederum in einer engen Wechselwirkung zueinander stehen, überprüf- und erweiterbar sind (vgl. HONERT, S., 1991, S.396). Diese Abfolge der Phasen beschreibt den Marketingprozess (vgl. Abbildung 2.1) und besteht aus der Konzeptphase, der Konkretisierungsphase und der Umsetzungsphase. In der Konzeptphase steht sowohl die Analyse der Ausgangslage als auch die Chancen- und Risikenabschätzung im Vordergrund. In der Konkretisierungsphase werden die Ziele abgesteckt, in der Umsetzungsphase die Strategie- und Maßnahmenplanung hervorgehoben (vgl. BEYER, R./KURON, I., 1995, S.31ff).



Abbildung 3.1: Marketingprozess (in Anlehnung an MEFFERT, H., 1989, S.275)

Die Übertragung des Marketingkonzepts auf NPOs und somit auf den städtischen Bereich hat sich in der Praxis durchgesetzt. Die Umsetzung des Konzepts im Speziellen und der Marketinginstrumente im Allgemeinen gestaltet sich in nicht-kommerziellen und öffentlichen Bereichen allerdings weitaus komplexer als in privatwirtschaftlichen Unternehmungen (vgl. u.a. GRABOW, B./HOLLBACH-GRÖMIG, B., 1998, S.17ff; ZERRES, M./ZERRES, I., 2000, S.24ff). Diese Umsetzungsproblematik ist Gegenstand des Kapitels 3.3 dieser Arbeit. Hinzu kommt, dass Marketing nur als ein ganzheitlicher Prozess unternehmerischen Wirkens zu begreifen ist. Marketing beschränkt sich demnach nicht nur auf die reine Vermarktung, die Werbung oder den Verkauf eines Produkts (vgl. HELBRECHT, I., 1995, S.82f). „Ein Stadtmarketingprozess ist deshalb nicht mit der gemeinsamen Analyse und dem Erarbeiten einer Konzeption abgeschlossen, ...“ (KONKEN, M., 2000, S. 77). WÜRZBERG betont, dass Stadtmarketing einen langen Planungsprozess erfordert, der alle Phasen der Zielformulierung, der Situationsanalyse, der Strategie- und Maßnahmenplanung, der Durchführung und der Kontrolle umfasst (vgl. WÜRZBERG, H. G., 1994, S.182). Die Etablierung eines geeigneten Koordinations-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstruments im Stadtmarketingprozess ist daher von besonderer Notwendigkeit, um die komplexen Wechselbeziehungen abbildbar und nachvollziehbar zu machen.

Dieses Instrument wird von der Betriebswirtschaftslehre in Form des „Controlling“ angeboten, welches im folgenden Kapitel näher behandelt wird.

3.2 Controlling

Seit Ende der 50er Jahre hat das Controlling in Deutschland eine starke Verbreitung gefunden und bis heute eine enorme Aufgabenausweitung erfahren. Dabei hat sich das Controlling immer mehr von der buchhaltungsorientierten ex-post-Kontrolle hin zu einer Führungsunterstützungsfunktion, eingebunden in eine ganzheitliche Unternehmensführung, gewandelt (vgl. MEFFERT, H., 2000, S.1123). „Controlling kann verstanden werden als Entscheidungs- und Führungshilfe durch ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung des Unternehmens in allen seinen Bereichen und Ebenen (to control = steuern und überwachen)“ (LÜCK, W., 1989, S.226). SCHNECK akzentuiert in seinen Ausführungen zum Thema Controlling die begrenzte Weisungskompetenz zur Steuerung der Abläufe und das Mitwirken bei der Festlegung der Geschäftspolitik, insbesondere bei der strategischen und operativen Planung (vgl. SCHNECK, O., 2003, S. 210). Diese hinzugewonnenen Kompetenzen liegen in einer zunehmenden Dezentralisierung der Führungsaufgaben und einem dadurch entstandenen erhöhten Koordinierungsbedarf zwischen den unterschiedlichen Führungsebenen und -kräften begründet (vgl. REXRODT, G., 1991, S. 6ff). Der Koordinationsaspekt erfährt bei SCHMIDT eine besondere Hervorhebung: „Die Koordinationsfunktion des Controlling bezieht sich auf das Führungssystem und auf die Führungsprozeßphasen. Seine Aktivitäten bezwecken primär die gesamtunternehmensbezogene interne Abstimmung und integrierende Verknüpfung des Informations-, Ziel-, Planungs- und Kontroll- und Organisationssystems“ (SCHMIDT, A., 1986, S.56f). Führungsdefizite sollen so durch die Koordinationsaufgabe vermieden werden, um die ureigensten Ziele des Controlling – die Steigerung der Effizienz und Effektivität – zu gewährleisten (vgl. WEBER, J., 1999, S.26). Diese einleitenden Ausführungen beschreiben einen wichtigen Gesichtspunkt des Begriffsverständnisses.

Controlling ist stets durch eine enge Nähe zur Führung (von der Führungsunterstützung bis zur Führungsgestaltung) gekennzeichnet (vgl. WEBER, J., 1999, S.30).

Neben dieser angeführten Controllingkonzeption, die Koordination der Unternehmensführung, existiert eine weitere Konzeption, welche die Sicherung der Gewinnerzielung bei allen Handlungen und Entscheidungen als wichtigste Aufgabe des Controlling herausstellt. Dabei stellt das Erfolgsziel die zentrale Führungsgröße dar und entsprechend steht der Gesamterfolg der Unternehmung im Mittelpunkt (vgl. KÜPPER, H.-U./WEBER, J., 1997, S.60). KÜPPER und WEBER stellen bei dieser Konzeption fest, dass bei einer bloßen Beschränkung auf das Gewinnziel eine Übertragung dieses Ansatzes auf Unternehmen mit Zielsystem (d.h. mehrere Ober- und Unterziele oder andere Zielsetzungen) kaum möglich ist (vgl. KÜPPER, H.-U./WEBER, J., 1997, S.60). Besonders öffentliche, nicht-kommerzielle Einrichtungen sind gerade nicht nur auf das Gewinnziel beschränkt, was diese Konzeption zur weiteren Betrachtung für diese Arbeit ausschließt und den Aspekt der Koordination der Unternehmensführung in den Mittelpunkt rücken lässt.

Die wichtigsten Ansätze dieser Konzeption sind die informations-, die planungs- und kontroll- sowie die koordinationsorientierten (bzw. steuerungsorientierten) Elemente (vgl. WEBER, J., 1999, S.26ff). Daraus leiten sich die vier elementaren Bausteine ab, die dieser Arbeit in den Kapiteln 5 bis 8 zugrunde liegen und die dort einer genaueren Betrachtung unterzogen werden: die Planung, die Steuerung, die Kontrolle und die Information.

Diese Betrachtungsweise lassen KÜPPER und WEBER die Schlussfolgerung ziehen, dass Controlling durch seine zentrale Zwecksetzung der Koordination der einzelnen Teilsysteme selbst zu einem Bestandteil des Führungssystems wird (vgl. KÜPPER, H.-U./WEBER, J., 1997, S.61). Nach LÜCK ist Controlling „[...] nicht nur formal-registrierend, sondern auch initiativ – konzipierend – beratend – wertend, eingebunden in den Prozess der Zielfindung und der Zielerreichung“ (LÜCK, W., 1989, S.226). WEBER weist allerdings darauf hin, dass die koordinationsbezogene Sichtweise des Controlling in der aktuellen

Diskussion nicht unumstritten ist (vgl. WEBER, J., 1999, S.28), was sich u.a. darauf zurückführen lässt, dass die systematische wissenschaftliche Erfassung und Einordnung des Controlling selbst noch nicht abgeschlossen ist.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Controlling ist die Untergliederung in ein operatives und ein strategisches Controlling. Beim operativen Controlling überwiegen Instrumente, die mit monetären Zieldimensionen arbeiten, wie z.B. Budget- oder Kennzahlensysteme des Rechnungswesens (vgl. BRÜHL, R., 2004, S.42). Kurzfristige bis mittelfristige operative und taktische Ziele bilden den Ausgangspunkt dieser Betrachtung. „Diese sind entsprechende Vorgaben für die kurzfristige Unternehmensplanung und stellen eine Meßplatte für die Zielerreichung dar, welche durch das operative Controlling überwacht wird“ (STAHL, H. W., 1992, S.96). Dabei erfolgt die Ausrichtung in erster Linie auf interne Aspekte der Unternehmung (vgl. HORVÁTH, P., 2003, S.253f). Voraussetzung für ein operatives Controlling ist, dass im strategischen Bereich die Entscheidungen so operationalisiert werden, dass sie quantitativ fassbar und damit messbar sind (STAHL, H. W., 1992, S.96).

Die Aufgaben des strategischen Controlling richten sich auf die verbesserte Erreichung aller Ziele der Unternehmung. Sie orientieren sich an strategischen Problemen, die sich durch ihren qualitativen Charakter auszeichnen und ihre Informationen aus der Umwelt des Unternehmens beziehen (vgl. BRÜHL, R., 2004, S.42). Nach HORVÁTH ist strategisches Controlling die Koordination von strategischer Planung und Kontrolle mit der strategischen Informationsversorgung. Hierbei steht insbesondere die Wahrnehmung der Planungsmanagementaufgaben in Bezug auf die strategische Planung im Vordergrund (vgl. HORVÁTH, P., 2003, S.253). Diese Auffassung teilt auch PEPELS und sieht die Aufgabe des strategischen Controlling in der Unterstützung der mit dem strategischen Planungsprozess betrauten Stellen sowie der Durchführung strategischer Kontrollen. Dabei wird die strategische Planung in methodischer, koordinativer und informationeller Hinsicht unterstützt (vgl. PEPELS, W., 2002, S.339). In

Abbildung 3.2 werden die hier angesprochenen Aspekte des strategischen und operativen Controlling nochmals zusammengefasst.

Controlling-Typen Merkmale	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Orientierung	Umwelt und Unternehmung: Adaption	Unternehmung: Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse
Controlling-zielsetzung	Sicherstellung einer systematischen zielorientierten Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotentiale	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Prozesse
Planungsstufe	Strategische Planung	taktische und operative Planung, Budgetierung
Dimensionen	Chancen/Risiken Stärken/Schwächen	Aufwand/Ertrag, Kosten/Leistungen
Zielgrößen	Existenzsicherung, Erfolgspotentiale	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität
Zukunfts-horizont	Zukunftshorizont weit bzw. unbegrenzt	Zukunftshorizont begrenzt (max. 3-5 Jahre)
Detailliertheit	globale Größen	detaillierte Größen
Differenziertheit	wenig differenziert	stark differenziert

Abbildung 3.2: Strategisches und operatives Controlling (in Anlehnung an HORVÁTH, P., 2003, S.254 und BAUMGÄRTNER, J., 1998, S.35)

In Anlehnung an die oben zitierten Autoren und den vorgestellten Sichtweisen sind in einer zusammenfassenden, aber nicht abschließenden Definition wichtige Eckpunkte erfasst.

Arbeitsdefinition: Controlling

„Controlling ist als informationsversorgendes System zur Unterstützung der Unternehmensführung durch Planung, Kontrolle, Analyse und Entwicklung von Handlungsalternativen zur Steuerung des Betriebsgeschehens zu verstehen (SERFLING, K., 1992, S.17).

Ergänzend ist hinzuzufügen, dass Controlling eine Querschnitts- und Koordinationsfunktion ist, wobei sich das operative Controlling auf quantifizierte Größen als Grundlage für den Steuerungsprozess konzentriert, während das strategische Controlling die qualitativen Faktoren in den Planungsprozess mit einbezieht.

Das Ziel des Controlling besteht darin, die Effektivität und Effizienz zu erhöhen, die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen in der Umwelt und Innenwelt des Unternehmens zu steigern sowie die Transparenz aller Prozesse sicherzustellen.

Diese komprimierte Zusammenstellung des Begriffs „Controlling“ erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellt jene Aspekte heraus, die im weiteren Verlauf der Arbeit einer kritischen Betrachtung in Bezug auf NPOs und demnach auch auf Stadtmarketing unterzogen werden.

Parallel zur Entwicklung des Marketing finden sich ebenfalls Ansätze zur Übertragung des Controlling auf nicht-kommerzielle Unternehmen und öffentliche Verwaltungen (vgl. HORVÁTH, P. UND PARTNER, 1995, S.32). Grundlegende Annahme ist, dass es für die Idee des Controlling als unwesentlich erscheint, ob es sich bei den verfolgten Zielen primär um erwerbswirtschaftliche, gemeinwohlorientierte oder andere Ziele handelt (vgl. KLEINDIENST, A., 1999, S.138). So ist WEBER der Meinung, dass das Controlling auf jede Art öffentlicher Institution, unter Vornahme entsprechender Anpassungen, übertragen werden kann (vgl. WEBER, J., 1990, S.607f).

Seit Ende der 1970er und Anfang der 1980er Jahre tauchten Forderungen auf, das Konzept des Controlling auch auf NPOs und öffentliche Verwaltungen auszuweiten. So bemühte sich etwa der Arbeitskreis „Controlling in der Kommunalverwaltung“ der Schmalenbachgesellschaft 1987 um einen vermehrten Controllingeinsatz zur Verbesserung der Verwaltungsführung (vgl. BRAUN, G., 1991, S.59). Solchen Forderungen liegt ein breites Spektrum unterschiedlicher Ausprägungen der Verwaltungsführung zugrunde oder wird dadurch heraufbeschworen (vgl. SCHWARZE, J., 1997, S.150):

- unscharf formulierte oder fehlende Ziele,
- Dominanz der Normenbildung,
- Unentgeltlichkeit der meisten Verwaltungsleistungen,

- Vorschriftenflut und Überreglementierung,
- unflexible Organisationsstrukturen und Hierarchien,
- durch Wahlperioden bestimmter, wechselnder Druck und damit Diskontinuitäten,
- fehlende Optimierungszwänge,
- durch aufgabenorientierte, zentralistische Haushaltsplanung und inputorientierte Budgetierung geprägtes Rechnungswesen,
- zunehmenden Erwartungen hinsichtlich Qualität, Leistungsfähigkeit und Kundennähe an die öffentlichen Verwaltungen,
- durch politisches Handeln und nicht durch die Bedürfnisse der Bürger bestimmter Output,
- monopolistisches Auftreten,
- kein regulierender Markt- bzw. Wettbewerbsdruck,
- Entstehung von Nachfrage von Verwaltungsleistungen über Anschluss- und Nutzungszwänge.

Was SCHWARZE hier in einer Analyse des Verwaltungsmanagements konstatiert, spiegelt in Teilen auch die Gegebenheiten von NPOs wider. Nicht mehr zeitgemäße starre Strukturen und kameralistische Denkweisen auf der einen und veränderte Rahmenbedingungen durch zunehmenden Wettbewerbsdruck und verschärfter Konkurrenzsituation auf der anderen Seite förderten und forderten die Orientierung an marktwirtschaftlichen Konzeptionen (vgl. Kap. 2.1). „Dringend nötig sind neue Verfahren und Entscheidungshilfen, die

- die Führungskräfte in ihrem Tun unterstützen,
- die Vielfalt der Informationen zu bündeln in der Lage sind und diese den Entscheidern rechtzeitig und verständlich zur Verfügung stellen,
- die Koordinierung der Planungen und Maßnahmen verbessern und
- eine wirksame Kontrolle der Ergebnisse und Zwischenergebnisse gewährleisten“ (WEBER, J./TYLKOWSKI, O., 1988, S.16).

Aus WEBERS und TYLKOWSKIS Sicht ist der Nutzen eines Controlling dabei vielfältig: Einerseits ist eine schnellere Anpassung des Leistungsprogramms an sich wandelnde Bedürfnisse der Kunden bzw. Bürger möglich,

andererseits wird eine stärkere Versachlichung der Entscheidungsprozesse und Rahmenbedingungen eingeleitet. Zudem ist eine bessere ökonomische Abstimmung einzelner Verwaltungen und nicht-kommerzieller Unternehmen untereinander und zwischen diesen zu erreichen. Darüber hinaus ist eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung in Aussicht gestellt (vgl. WEBER, J./TYLKOWSKI, O., 1988, S.46). Im Ergebnis muss es immer dazu führen, dass das Verständnis und das Verhalten bei den für die Prozesse verantwortlichen Entscheidungsträgern verändert wird. „Controlling muss sich vor allem in den Köpfen abspielen, nicht nur in Rechnungen und Zahlen“ (REXRODT, G., 1991, S.10). Diese idealistisch geprägte Ansicht der Adaption und Umsetzung von betriebswirtschaftlichen Konzeptionen im Allgemeinen und Controllingkonzeptionen im Speziellen in NPOs wird vor dem Hintergrund differenzierter Ausgangssituationen bei kommerziellen und nicht-kommerziellen Unternehmungen im folgenden Kapitel thematisiert.

3.3 Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Ausrichtung und öffentlichem Anspruch

Zentrale Strukturelemente in allen NPOs sind nach HADELER und WINTER die ehrenamtlichen Organe, die eine wesentliche Leitfunktion wahrnehmen. „Bei der Konstituierung und Zusammensetzung dieser Gremien besteht ein Dilemma zwischen Repräsentativität und Sachverstand/Handlungsfähigkeit“ (HADELER, T./WINTER E., 2000, S.2254). Für nicht-kommerzielle Organisationen sind nicht nur Märkte bzw. Kunden von Bedeutung, da der Handlungsspielraum insbesondere durch den Staat, die Politik und die Öffentlichkeit vorgegeben ist (vgl. RAFFÉE, H./WIEDMANN, K. P., 1994, S.35f). Einen weiteren wichtigen Unterschied sieht SCHELTE darin, dass kommerzielle Unternehmen die Gewinnmaximierung im Vordergrund sehen, während NPOs nach dem Prinzip der Nutzenmaximierung handeln (SCHELTE, J., 1991, S.43). Zudem bestehen zwischen dem betriebswirtschaftlichen Marketing bzw. der privatwirtschaftlichen Unternehmensführung und Organisationen ohne Erwerbszweck oder Kommunen deutliche Unterschiede

bei den Rahmenbedingungen, Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten. Diesen Unterschieden liegen wichtige Faktoren zugrunde (vgl. GRABOW, B./HOLLBACH-GRÖMIG, B., 1998, S.17ff):

- die notwendige Konsensfindung (Gefahr des kleinsten gemeinsamen Nenners),
- die Freiwilligkeit des Engagements,
- die Finanzierungsproblematik,
- die fehlende Bindungswirkung der Leitziele und
- die eingeschränkten Sanktionsmöglichkeiten.

Speziell auf das Stadtmarketing übertragen, beschreibt TÖPFER einen weiteren wichtigen Aspekt, der Stadtmarketing von unternehmensbezogenem Marketing unterscheidet, und zwar die Besonderheit, dass die internen Zielgruppen auch zugleich Träger des Stadtmarketing sind. „Das Objekt des Stadtmarketing ist also zugleich Subjekt und Akteur“ (TÖPFER, A., 1993, S.65). Diese Restriktionen lassen ZERRES und ZERRES vor einer 1:1-Übertragung des Marketinginstrumentariums warnen, da es wesentliche Unterschiede in den Rahmenbedingungen gibt. So treten bei Städten neben monetären Zielen verstärkt soziale und kulturelle Aspekte in den Vordergrund (vgl. ZERRES, M./ZERRES, I., 2000, S.24). Zudem stellen sie fest, dass die Stadt, im Gegensatz zu einer einheitlichen Führung in Unternehmen, pluralistisch und heterogen ist. Verschiedene Interessengruppen aus Bürgerschaft, Unternehmen oder Gästen, um nur einige zu nennen, stellen gegensätzliche Forderungen an die Politik und Verwaltung (vgl. ZERRES, M./ZERRES, I., 2000, S.25). Hier sieht MEFFERT das Problem einer mangelnden Koordination bzw. einer unzureichenden Maßnahmenintegration. „Damit ist ein zentraler Problemkreis des Städtemarketings angesprochen: Die Notwendigkeit zur Koordination [...] verschiedener Maßnahmen und Maßnahmenbündel [...] In diesem Bereich liegen sicher die größten Fallstricke für ein erfolgreiches Städtemarketing“ (MEFFERT, H., 1989, S.279). GENS erweitert den Problemkreis mit dem Fehlen einer übergeordneten Philosophie sowie akzeptierten, langfristigen Zielen, welche die

Vorraussetzung für die zu entwickelnden Strategien und die konkreten Maßnahmen eines handlungsorientierten Marketing darstellen (vgl. GENS, W., 1996, S.67). Diese angesprochene Problematik spiegelt sich insbesondere in den Leitbildern oder Visionen o. Ä. der Stadtmarketing-Initiativen wider. Diese haben einen eher austauschbaren, universellen Charakter und sind wenig konkret, was eine darauf aufbauende Planung und Umsetzung erschwert, die Akzeptanz behindert sowie einen identifikationsstiftenden Zweck mit Bürgern oder Beteiligten verfehlt.

Angesichts dieser Problemstellungen erscheint eine Weiterführung und Anwendung des Controlling-Konzeptes auf den Stadtmarketingprozess die logische Konsequenz zu sein. Einige Autoren haben bereits den Versuch unternommen, sich dem Thema mit der Analyse und Konzeptionierung von Erfolgskontrollen und -faktoren anzunähern (vgl. dazu MAUER, U., 2003; BORNEMEYER, C., 2002; DECKER, R./BORNEMEYER C., 2001; RAULIEN, D., 2000; JUNKER, R./WAGNER, D., 1998 u.a.). Nach VOLZ handelt es sich bei einer Erfolgskontrolle um ein Überprüfungs- und Korrekturinstrument, das als Bestandteil des politischen Planungs- und Entscheidungsprozesses die Zustände laufender oder abgeschlossener Programme ex-post in verschiedenen Zeitpunkten vergleicht, und dabei Änderungen und deren Ursachen untersucht (vgl. VOLZ, J., 1980, S.37). „Dieser Ansatz verkürzt den Aspekt des Controllings auf einen zeitlich nachgeordneten und damit ex-post-ausgerichteten Prozessschritt“ (JENNE, A., 2002, S.127). BIRK und HEINZE nähern sich dem Thema Controlling aus Sicht der Praxis an, indem sie den Versuch unternehmen, ein kennzahlengestütztes Indikatorensystem, bestehend aus 20 Schlüsselindikatoren, im City- und Stadtmarketing zu etablieren (vgl. BIRK, F./HEINZE, F., 2003, S.8ff).

JENNE stellt allerdings zutreffend fest, dass Controlling als ein den gesamten Prozess begleitendes und auch als überwiegend ex-ante-ausgerichtetes Steuerungs- und Planungsinstrument anzuwenden ist (vgl. JENNE, A., 2002, S.127). Dieses Verständnis von Controlling ist parallel zu dem des (Stadt-)Marketing in seinem ganzheitlichen Ansatz begründet. Neben

der Kontrolle der Erfolgsfaktoren und der quantitativen Messung und Bewertung mittels Indikatoren (operatives Management) steht der qualitative Prozess der strategischen Planung und Steuerung im Vordergrund (strategisches Management). „Marketing ist nicht die reine Vermarktung, die Werbung oder der Verkauf eines Produkts, sondern bedeutet, schon bei der Gestaltung eines Produktes, der Führung der MitarbeiterInnen, der Organisation des Betriebes usw., also allen unternehmensrelevanten Entscheidungen, die Erfordernisse des Marktes an den Anfang zu stellen“ (HELBRECHT, I., 1994, S.82f).

Dieser Auffassung folgend erfährt der Begriff „Stadtmarketing“ im folgenden Kapitel eine Ausweitung zum „Stadtmanagement“. Die Herausforderung besteht darin, einen umfassenden Managementansatz auf ein Stadtmarketing zu übertragen. Entgegen den bisherigen Ausführungen in der Fachliteratur, die weitestgehend die quantitativen Aspekte zum Inhalt haben, stehen hierbei zum einen die strategische Auslegung des Controllingkonzepts und zum anderen die qualitative Beurteilung und Einschätzung der Prozessabfolge im Mittelpunkt.

4 Controlling im Managementprozess des Stadtmarketing

Ganzheitliches Stadtmarketing beruht auf einem langfristigen Führungs- und Handlungskonzept, das auf einer Leitidee für die Stadt aufbaut, taktische und strategische Entscheidungshilfen liefert, Ziele für eine gemeinsame Stadtpolitik herausarbeitet und Akzeptanz und Transparenz schafft (vgl. HELBRECHT, I., 1994, S.89). Dieses langfristige Führungs- und Handlungskonzept wird in der Betriebswirtschaftslehre gemeinhin als „Management“ bezeichnet. Management umfasst „die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des Unternehmens und seiner Teilbereiche“ (PEPELS, W., 2002, S.231). Es beinhaltet die Unternehmensphilosophie und -politik, die Unternehmensplanung und -kontrolle, die Organisation und Führung und die Managemententwicklung (vgl. LÜCK, W., 1989, S.730). Die Unternehmensphilosophie und -politik sind Bestandteile des normativen Managements (s. Abbildung 4.1), welches Normen setzt, um die Lebensfähigkeit, die Entwicklung und den inneren Zusammenhalt zu gewährleisten. Daneben besteht ein strategisches Management. Dabei werden die Vorgaben des normativen Managements präzisiert und die benötigten Aktivitäten für die Zielerreichung festgelegt. Diese setzt das operative Management in ein konkretes betriebliches Handeln um, wobei die wirtschaftliche Effizienz der Leistungs-, Finanz- und Informationsprozesse im Vordergrund steht (vgl. PEPELS, W., 2002, S.232).

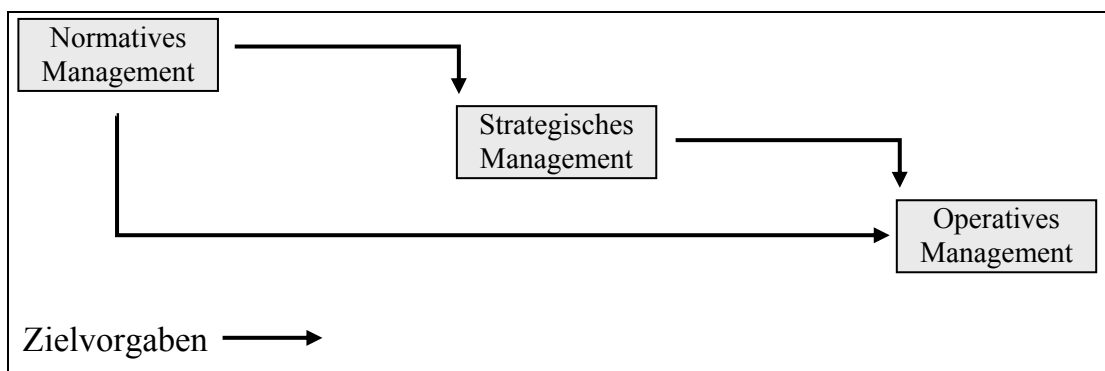


Abbildung 4.1: Management und Zielvorgaben (PEPELS, W., 2002, S.232)

Dieser kurze Exkurs in die Managementtheorie verdeutlicht, dass ein umfassender Stadtmarketingansatz vorzugsweise als Stadtmanagement einzuordnen ist, was den ganzheitlichen Charakter besser akzentuiert und der einschränkenden Begriffsauslegung des Stadtmarketing entgegenwirkt. Gleichzeitig wird die Relevanz des hier beschriebenen Managementprozesses auch für das Stadtmarketing deutlich. Der Bereich des Normativen Management kann direkt mit den Visionen und Leitbildern sowie u. a. mit den Vorgaben von Steuergruppen im Stadtmarketing gleichgesetzt werden. Strategisches Management strukturiert in der Gegenwart immer häufiger Aktivitäten von Stadtmarketinginstitutionen und Städten. Fragen der systematischen Strategiewahl, der Umweltanalyse oder der Strategieimplementierung treffen auch den Kern von Stadtmarketingarbeit. Nicht anders verhält es sich im Bereich Operatives Management.

Gegenüber allen Vorbehalten und der Realisierungspraxis, dass der umfassende Ansatz nicht übertragbar und durchführbar sei bzw. nicht umgesetzt wurde (vgl. dazu GRABOW, B./HOLLBACH-GRÖMIG, B., 1998, S.32ff), bietet diese Einordnung wiederum dem Führungsunterstützungsinstrument Controlling den nötigen Gestaltungsspielraum. Eine Loslösung des Controlling vom Managementprozess ist demnach nicht sinngemäß und wenig effektiv.

Managementkonzepte wie die Organisationsentwicklung, das Total Quality Management, die Balanced Scorecard und das Projektmanagement liefern die Ansatzpunkte für die Ziel- und Rahmenvorgaben eines Controlling und werden im Folgenden näher vorgestellt.

4.1 Organisationsentwicklung und Total Quality Management

Organisation beschreibt sowohl den Prozess des zielorientierten ganzheitlichen Gestaltens von Beziehungen in sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeiten. (vgl. PEPELS, W., 2002, S.264). Diese Anordnung kann vorausschauend oder augenblicklich erfolgen. Allerdings wird „[nur] die

vorausschauende Gestaltung durch generelle und langfristig geltende (dauerhafte) Regelungen [...] als Organisation bezeichnet“ (SCHNECK, O., 2002, S.749). Neben dieser prozesshaften Begriffsabgrenzung erfährt die Organisation eine strukturelle Abgrenzung. Mit der Organisationsstruktur, als Ergebnis der Gestaltung, wird ein System von Regelungen beschrieben, die das Verhalten der Organisationsmitglieder auf ein übergeordnetes Ziel ausrichten soll (vgl. HADELER, T./WINTER, E., 2000, S.2330). Die Ziele die SCHNECK dem Thema Organisation zuordnet müssen dabei Kriterien genügen, die weitgehend auf das Stadtmarketing übertragbar sind. So müssen Ziele trotz Dauerhaftigkeit flexibel genug sein, um bei Veränderungen der städtischen Umwelt anpassungsfähig zu bleiben. Die Wirtschaftlichkeit nimmt einen hohen Stellenwert ein, d.h. die Kosten der Organisation und des Organisierens sollten deren Nutzen nicht überschreiten. Hierunter fällt z. B. auch der Zeitaufwand, den ein Stadtmarketinggeschäftsführer einzelnen Themenbereichen widmet. Zudem ist die klare Gliederung und Übersichtlichkeit sowie die Kongruenz, d.h. die Übereinstimmung von Kompetenz und Verantwortung je Organisationseinheit sehr wichtig. In diesem Kontext stehen im Stadtmarketing vor allem Fragen des Projektmanagements im Vordergrund. Stellen sich dort z. B. die Arbeitsgruppen auch aus den entsprechenden Fachleuten zusammen, oder konstituieren sich die Gruppen - wie so häufig - aus aktiven Freiwilligen, die jedoch nicht zwangsläufig über die entsprechende Kompetenz innerhalb eines Themenfelds verfügen. Daneben sind die Harmonie, also die Abstimmung zwischen Struktur und Strategie, und die Kommunikationsförderung sowie die Realisierbarkeit der neuen Organisationstruktur zu berücksichtigen.

Um diese Ziele erreichen zu können, sollte die Organisation zur Erhaltung und Entwicklung einer Stadtmarketingeinrichtung laufend angepasst werden. Dabei sind die Anpassungsmaßnahmen systematisch, d.h. unter Zuhilfenahme von Planungstechniken, und vorausschauend durchzuführen (s. Abbildung 4.2). Unsystematische Strukturierungsmaßnahmen wie häufiges Nachbessern und Vorwärtstasten – wodurch Stadtmarketing in vielen Fällen gekennzeichnet

ist - können gerade in einer turbulenten Umwelt den Erhalt und die Akzeptanz einer Institution nicht sichern (vgl. VOSSEN, J./LEHNER C., 2006, o.S.).

Zeitpunkt des Eingriffs Art des Vorgehens	reaktiv	antizipativ
unsystematisch	„Nachbessern“	„Vorwärtstasten“
systematisch	„Anpassen“	„Entwickeln“

Abbildung 4.2: Organisationsentwicklung als systematisches und antizipatives Organisieren (SCHNECK, O., 2002, S.750)

Eine zielführende Organisationsentwicklung (OE) umfasst dabei solche Maßnahmen, die geplante, koordinierte Veränderungen in Organisationen bewirken (vgl. SCHIERSMANN, C./TIEL, H.-U., 2000, S.34) und mit den folgenden Zielen durchgeführt werden (LÜCK, W., 1989, S.823):

- Erhöhung der Effektivität in der Organisation (durch bessere Ressourcennutzung, Verbesserung der interaktiven Koordination, Erhöhung der Flexibilität usw.)
- Verbesserung der Arbeitsqualität (Verbesserung des Betriebsklimas, der sozialen Interaktion usw.).

Neben der Effektivitätssteigerung und der Humanität weisen SCHIERSMANN und TIEL darauf hin, dass in jüngeren Konzepten mehr Wert auf die Selbstorganisation gelegt wird (vgl. SCHIERSMANN, C./TIEL, H.-U., 2000, S.35).

Kritische Aspekte und Grenzen dieses Ansatzes liegen im Bereich Stadtmarketing in der ausgeprägten Gegensätzlichkeit von Effektivitätssteigerung und basisdemokratischem Ansatz zugunsten der Umsetzung durch die Stadt- oder Stadtmarketingspitze sowie häufig in der Finanzierbarkeit. Dagegen ist festzuhalten, dass Ansätze und Konzepte benötigt werden, um den Entwicklungsprozess von Organisationen zu unterstützen und auf die

Veränderungen reagieren zu können. Zudem stellt der Prozess als solcher ein unverzichtbares Element von Organisationslernen dar und kann die Problemlösungsfähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten aller Beteiligten auch für künftige Herausforderungen verbessern. Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) definiert den Begriff der OE in diesem Zusammenhang „[...] als einen langfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozeß beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrungen. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ (GOE, 1980, o.S.).

Angesichts der gesteigerten Anforderungen an Stadtmarketing-Organisationen, mehr Qualität bei angespannterer Haushaltslage zu liefern sowie den immer anspruchsvolleren Zielgruppen gerecht zu werden, stellt auch das Qualitätsmanagement eine wichtige Strategie für gezielte institutionelle Veränderungen dar. Eine umfassende Organisationsdiagnose können hierbei die Grundlagen der Ansätze des Total Quality Management (TQM) bilden.

Einer der vielversprechendsten Wege zum zukünftigen Unternehmenserfolg führt nach vielfältigen Beiträgen über eine hohe Qualität. „Die Erfahrungen [in wirtschaftlichen Unternehmen] zeigen allerdings, daß sich der Erfolg nur dann einstellt, wenn Qualität in erster Linie prozeßbezogen (Prozeßqualität – ausgerichtet am Kundennutzen) verstanden wird“ (KAMISKE, G. F., 1997, S.38). Danach beeinflusst die Prozessqualität direkt die gesamte Wertschöpfungs- und Kostenstruktur eines Unternehmens. Im Kontext eines Stadtmarketingprozesse würde es damit zu einer Erhöhung von Kundennutzen im Sinne einer Innovationsorientierung kommen.

Diese Ausrichtung auf die Prozessqualität umfasst bei der TQM-Philosophie mit ihren unterschiedlichen Aufgabenstellungen alle unternehmerischen Ebenen. Nach TÖPFER geht es dabei nicht nur um eine

verfeinerte Qualitätssicherung, sondern vielmehr darum, ein Qualitätsbewusstsein und eine Qualitätssicherung in allen Phasen zu schaffen, nämlich bei allen Führungskräften und Mitwirkenden. Im Konkreten sind innerhalb der Stadtmarketing-Initiativen besonders die Vorstände und andere Leistungsträger gefordert. „TQM wird damit zu einem umfassenden Denk- und Handlungsansatz, der sich in der Unternehmensphilosophie, also dem Selbstverständnis und Leitbild eines Unternehmens, sowie im konkreten Führungskonzept für das gesamte Unternehmen niederschlägt“ (TÖPFER, A., 1994, S.8).

Was TQM ...	
... nicht ist:	... ist:
nur eine verfeinerte Qualitätssicherung	Qualitätsbewusstsein und -sicherung <ul style="list-style-type: none"> ▪ in allen Phasen der Wertschöpfungskette ▪ bei allen Führungskräften und Mitwirkenden
nur operative Detailoptimierung	ein umfassender Denk- und Handlungsansatz
	strategisches Re-Engineering und ganzheitliche Restrukturierung
	Unternehmensphilosophie und Führungskonzept für das gesamte Unternehmen

Abbildung 4.3: Der Ansatz des TQM (in Anlehnung an TÖPFER, A., 1994, S.8)

Das „T“ für „Total“ steht für die Einbeziehung aller an der Produktion beteiligten Interessengruppen (Mitarbeiter, Zulieferer, Besucher, Bürger etc.), der partnerschaftlichen Kommunikation mit Kunden unter Einschluss aller an der Wertschöpfung beteiligten Personen über alle Hierarchieebenen (s. Abbildung 4.4).

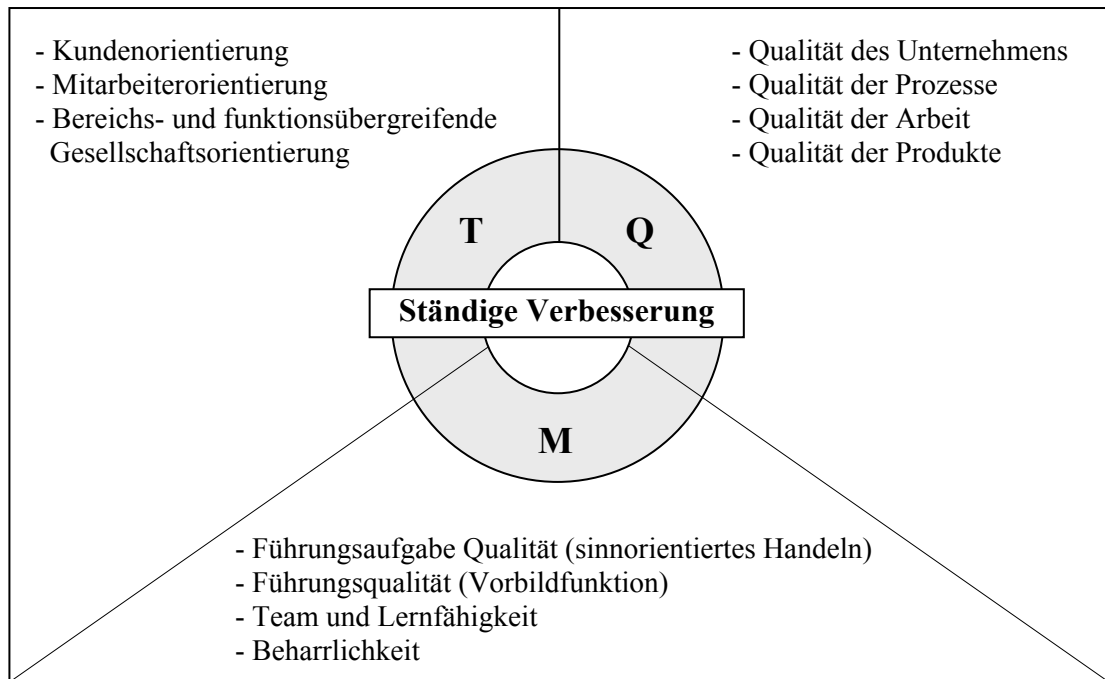


Abbildung 4.4: Grundpfeiler des TQM (in Anlehnung an KAMISKE, G. F./BAUER, J. P., 1995, S.245)

Das „Q“ für „Qualität“ drückt eine umfassende zielgerichtete Qualitätsorientierung der Unternehmung aus, die sich sowohl nach innen als auch nach außen widerspiegelt. Sie ist also die Qualität des Unternehmens, der Arbeit und der Produkte. Besonders hier können sich Städte oder Kommunen von Mitbewerbern absetzen, indem sie durch ihr Qualitätsbewusstsein eine Nische besetzen oder den Forderungen der z.B. Tourismusindustrie nachkommen. „M“ wie „Management“ bedeutet, dass die Qualität als übergeordnetes Führungsprinzip verstanden wird (Unternehmenskultur), versehen mit Vorbildcharakter (Top-Down-Ansatz) durch übergeordnete Qualitäts-/Strategieziele. In den Vordergrund treten dabei die Team- und Lernfähigkeit, die Beharrlichkeit, die Qualifizierung der Mitarbeiter, die Anerkennung guter Leistungen und allgemeine Berücksichtigung von Humanität (vgl. ROTHLAUF, J., 2001, S.49 und PEPELS, W., 2002, S.349). In vielen Stadtmarketing-Initiativen erfährt dieser Punkt einen besonderen Stellenwert, da ein großer Teil der Mitarbeit und Leistung auf freiwilligem Engagement und dem damit verbundenen Ehrenamt beruht.

Anhand dieser Ausführungen ist erkennbar, dass die Begriffe nicht isoliert voneinander zu betrachten sind, sondern sich gegenseitig ergänzen. Dadurch stellt TQM nicht nur einen umfassenden Denk- und Handlungsansatz dar, sondern spiegelt eine ganze Unternehmensphilosophie wider (s. Abbildung 4.5).

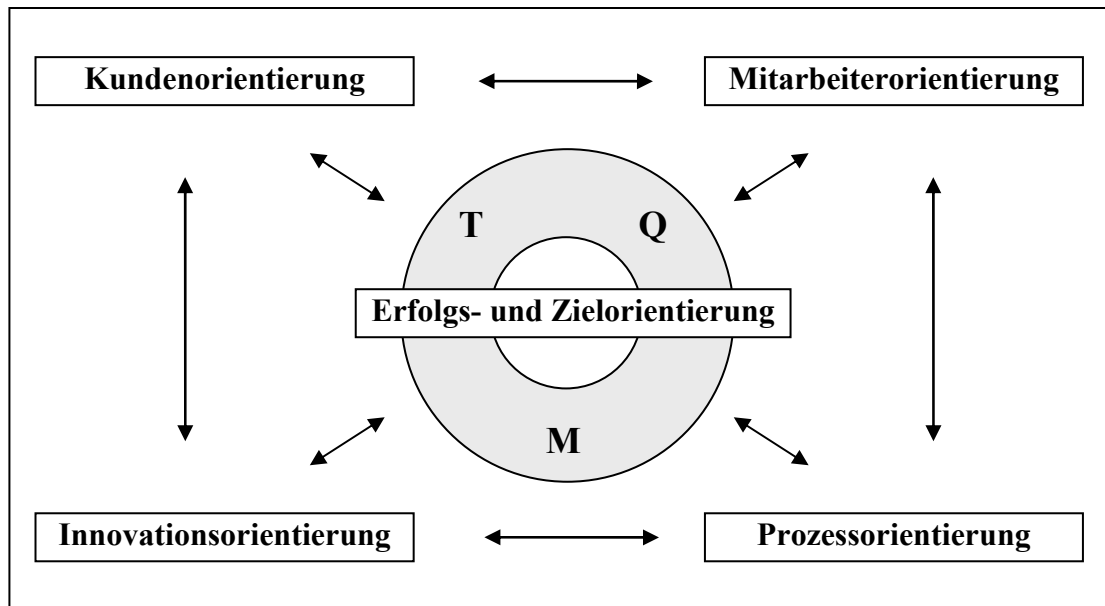


Abbildung 4.5: Unternehmensphilosophie des TQM (in Anlehnung an TÖPFER, A., 1994, S.42 und ROTHLAUF, J., 2001, S.52)

TQM soll aber nicht nur ein theoretisches Konstrukt aus stark idealisierten Ausführungen sein, sondern es findet sich in einer international abgestimmten Normenreihe wieder (vgl. DIN EN ISO 8402 u.a.) und drückt sich in den Zertifizierungen der DIN ISO-Normen 9000ff aus (vgl. KÖHLER, K., 1995, S.16). Zudem findet es Beachtung bei der EFQM (European Foundation for Quality Management), einer Stiftung namhafter europäischer Industrieunternehmen. Eine entsprechend hohe Anzahl von Übertragungsansätzen auf den Dienstleistungsbereich und auf NPOs sprechen ebenfalls für die Bedeutung dieses Konzepts (vgl. dazu KÖHLER, K., 1995; MERCHEL, J., 2001; PFITZINGER, E., 2001). In diesen Konzepten finden sich bereits viele Anknüpfungspunkte in Bezug auf Stadtmarketing-Institutionen. Hierbei steht

demnach nicht nur das Produkt „Stadt“ im Vordergrund, sondern vielmehr auch die engagierten Mitbürger und der Weg der Leistungserstellung.

Nach diesen beiden angeführten Ansätzen (OE und TQM), die eher dem normativen Management zuzurechnen sind, werden im Anschluss zwei Konzepte der strategischen und operativen Ausrichtung vorgestellt.

4.2 Balanced Scorecard und Projektmanagement

Anfang der 1990er Jahre wurde die Balanced Scorecard (BSC) von NORTON und KAPLAN entwickelt und ist nach Ansicht TÖPFERS zu einer der zukunftsträchtigsten Methoden der Unternehmenssteuerung geworden (vgl. TÖPFER, A., 2000, S.164). Im Mittelpunkt der Entwickler stand die Loslösung von der reinen finanziellen Ausrichtung der Managementsysteme hin zur Erweiterung der nicht-finanziellen Messgrößen. Durch die Konzentration auf einige wenige, aber wesentliche Kenngrößen konnte ein System geschaffen werden, das sich sehr gut zur Umsetzung von Strategien eignet. „Statt einer strukturierten Liste von Messgrößen standen nunmehr die strategischen Ziele im Mittelpunkt des Interesses. Diese Ziele leiteten sich aus der Vision und der Strategie ab – sie gelten damit als die entscheidenden, strategierelevanten und erfolgskritischen Ziele des Unternehmens“ (HORVÁTH, P. UND PARTNER, 2000a, S.9). Eine überschaubare Zahl von 20 Zielen, die Gegenüberstellung von finanziellen und nicht-finanziellen Messgrößen sowie abgestimmte strategische Aktionen sollten die Zielerreichung sicherstellen.

„Den Balanced Scorecard-Ansatz zeichnet aus, dass Ziele, Messgrößen und strategische Aktionen jeweils einer konkreten Betrachtungsweise, der sog. Perspektive, zugeordnet werden. Die Zuordnung zu den Perspektiven soll ein einseitiges Denken bei der Ableitung und Verfolgung der Ziele verhindern“ (HORVÁTH, P. UND PARTNER, 2000a, S.10). Der Rahmen der BSC wird nach den Begründern durch die folgenden vier Perspektiven geschaffen (vgl. KAPLAN, R. S./NORTON, D. P., 1997, S.8 und BERENS, W./Karlowitsch, M./MERTES, M., 2000, S.25):

- die finanzielle Perspektive,

- die Kundenperspektive,
- die Perspektive der internen Geschäftsprozesse (Prozessperspektive) und
- die Innovationsperspektive (Lern- und Wachstumsperspektive) (s. Abbildung 4.6).

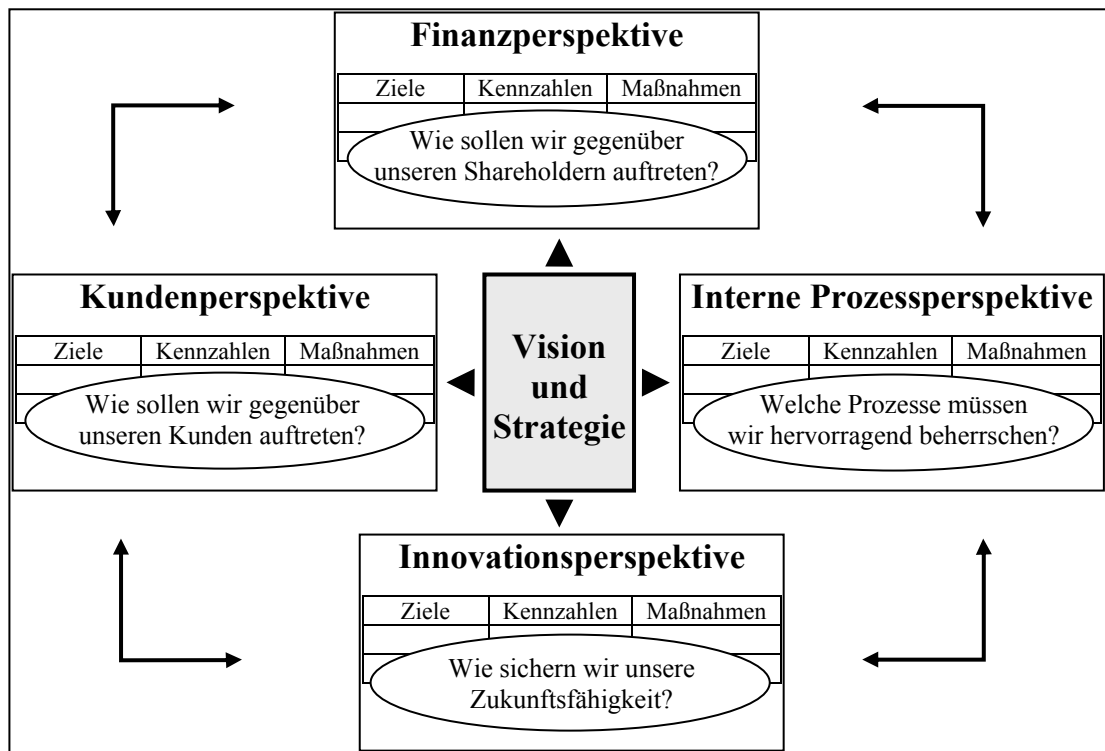


Abbildung 4.6: Grundkonzeption der Balanced Scorecard (in Anlehnung an BERENS, W./KARLOWITSCH, M./MERTES, M., 2000, S.25)

Diese vier Perspektiven werden anschließend näher betrachtet (vgl. KRAHE, A., 1999, S.117ff und HORVÁTH, P. UND PARTNER, 2000a, S.23):

1. Die Finanzperspektive stellt – zumindest in ertragsorientierten Unternehmen – die Messlatte für den Erfolg oder Misserfolg dar, dabei ist sie der Fokus der anderen drei Perspektiven. Das Erreichen des langfristigen wirtschaftlichen Erfolges und damit das Überleben auf dem Markt wird hier dokumentiert. Wachstumsorientierte und rentabilitätsorientierte Ziele messen das Ergebnis der Strategieumsetzung.
2. Bei der Kundenperspektive werden die Ziele hinsichtlich des Marktauftritts, der Marktpositionierung und der Wahrnehmung der eigenen Leistung durch den Kunden gesetzt. Wenn die Ziele erfüllt

werden können, sind die Voraussetzungen zum Erreichen der finanziellen Ziele gegeben.

3. Die Prozessperspektive gibt Auskunft über die Prozesse, die dazu führen, dass die Finanz- und Kundenperspektiven erfüllt werden. Kundenwünsche werden dadurch erfüllt, dass entsprechende Produkte oder Dienstleistungen hervorgebracht werden. Die Geschäftsprozesse umfassen die Entwicklung, die Produktion sowie Vertrieb und Service.
4. Die Innovationsperspektive (Lern- und Wachstumsperspektive) behandelt jene Ressourcen, die für die Entwicklung der strategischen Infrastruktur benötigt werden. Sie umfasst u.a. Mitarbeiter, Wissen, Innovationen, Kreativität, Technologie, Information sowie Informationssysteme. Diese Potenziale dienen nicht nur der Umsetzung der aktuellen Strategie, sondern schaffen die Voraussetzung für zukünftige Wandlungs- und Anpassungsfähigkeiten.

Durch die Unterteilung in Perspektiven und deren Verknüpfung (Ursache-Wirkungs-Kette) werden wesentliche Zusammenhänge hinsichtlich der Strategieumsetzung dokumentiert, die Unternehmensstrategie wird operationalisiert und damit transparent und kommunizierbar gemacht. KAPLAN und NORTON behalten sich allerdings vor, dass die vier Perspektiven branchen- und unternehmensspezifisch angepasst werden können (vgl. KAPLAN, R. S./NORTON, D. P., 1997, S.10), so dass die BSC Einzug in die öffentlichen Verwaltung und in NPOs genommen hat (vgl. u.a. SCHERER, A. G./ALT, J. M., 2002 und TÖPFER, A., 2000). Nach HORVÁTH und PARTNER kommt einem Instrument, das die Strategie in konkrete Aktionen übersetzt, eine große Bedeutung zu. Dieses Instrument sehen sie in der Balanced Scorecard (vgl. HORVÁTH, P. UND PARTNER, 2000a, S.22). Für Stadtmarketingeinrichtungen stellt die BSC ein anwendungsfreundliches Instrumentarium dar, welches dazu beitragen kann, wichtige strategische Maßnahmen in ein überschaubares Maß zu überführen. Gleichzeitig wird die Komplexität reduziert und mehr Transparenz ermöglicht. Damit wird die Voraussetzung geschaffen, dass unter den Aktiven und bei den Bürgern das

Verständnis und die Nachvollziehbarkeit der Stadtmarketingaktivitäten wächst.

Diese Ausführungen leiten zum vierten und letzten Konzept dieses Abschnitts über, das Projektmanagement (PM). Wenn von PM gesprochen wird, muss zuvor festgestellt werden, worum es sich bei Projekten handelt. „Projekte sind Vorhaben mit definiertem Anfang und Abschluß, die durch die Merkmale zeitliche Befristung, Komplexität und relative Neuartigkeit gekennzeichnet sind [...]. Sie enthalten eine Vielzahl von schwer vorausbestimmbaren Teilaktivitäten und Interdependenzen, deren Interdependenzen nicht selten die Grenzen eines Unternehmensbereichs überschreiten. [...] Zur Planung und Abwicklung von Projekten wird häufig ein besonderes Projektmanagement eingerichtet“ (LÜCK, W., 1989, S.907). Für ein erfolgreiches Abwickeln von Projekten setzt PEPELS folgende Parameter an: einen kompetenten und erfahrenen Projektleiter, klare Projektziele, professionelle Planung in Hauptaktivitäten und Unteraktivitäten, Fortschrittsüberwachung, begleitende Budgetkontrolle und motivierte Projektmitarbeiter (vgl. PEPELS, W., 2002, S.293). Die Rolle des Projektleiters fällt beim Stadtmarketing häufig dem Geschäftsführer, sofern vorhanden, zu. Dieser muss es verstehen, besonders die Motivation der Ehrenamtlichen und Freiwilligen zu fördern, aber gleichzeitig auch die Einhaltung der Zielvorgaben zu fordern. Projektmanagement umfasst demnach die Planung, die Steuerung und die Kontrolle von Projekten (s. Abbildung 4.7) und beinhaltet das organisatorische Instrumentarium zur Abwicklung von komplexen – auch mittleren und kleinen – Aufgaben bei optimaler Nutzung der dafür eingesetzten Ressourcen (vgl. ZIELASEK, G., 1999, S.11).

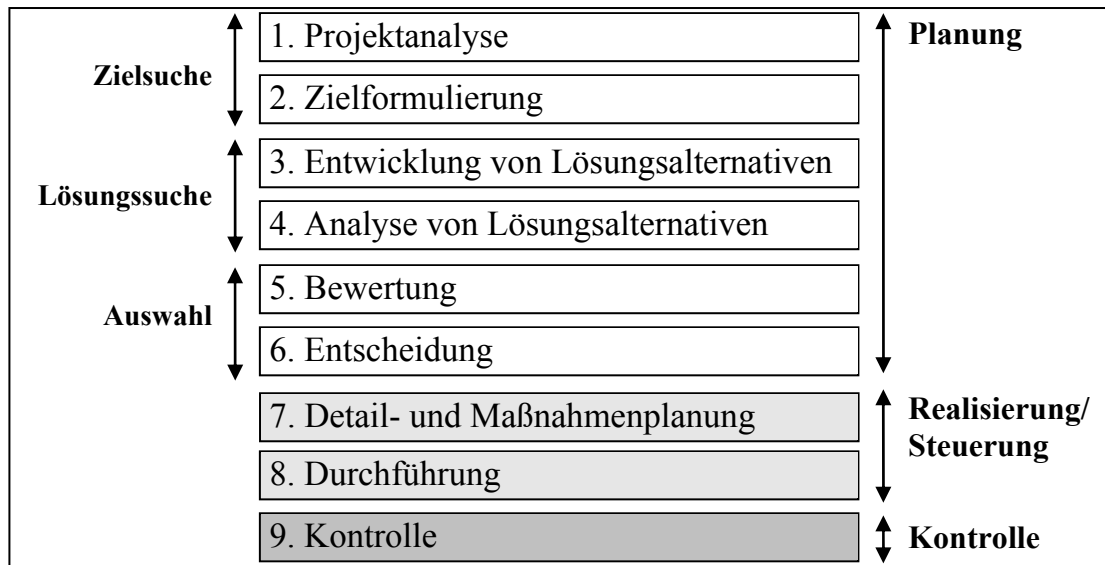


Abbildung 4.7: Projektmanagement – Führungsprozesse der Projektabwicklung (in Anlehnung an RESCHKE, H./SVOBODA, M., 1984, S.19)

Nach ZIELASEK führt neben den organisatorischen und administrativen Regelungen Engagement, Motivation und Teamarbeit zur (vgl. ZIELASEK, G., 1999, S.11):

- verbesserten zielorientierten Kooperation,
- Förderung der persönlichen und fachlichen Qualifikation der Projektmitarbeiter,
- Steigerung der Kreativität und Innovationsfähigkeit,
- Reduzierung von Risiken bei der Projektarbeit,
- Verbesserung des Informationsflusses und -austausches sowie
- Erhöhung der Effektivität und Effizienz.

Kern eines jeden Projektmanagements bilden die exakten Entwicklungsvorgaben hinsichtlich der geforderten Leistungsmerkmale (inklusive der Qualität), des einzusetzenden Personals, der Sach- und Geldmittel und der zur Verfügung stehenden Zeit (vgl. BURGHARDT, M., 1997, S.13). „Aber um eine Projektorientierung langfristig erfolgreich umsetzen zu können, muß dieses Management einzelner Projekte durch eine darauf abgestimmte Unternehmensführung unterstützt werden“ (KRÜGER, A., 1999, S. 6).

Mit dieser Einschätzung schließt sich der Kreis. Der Fokus liegt nicht mehr nur auf dem Endergebnis, sondern ist auf den gesamten Prozess gerichtet,

damit das Unternehmen, hier die Stadtmarketing-Initiative, seine Ziele mit Hilfe der einzelnen Projekte erreicht (vgl. LEHNER, J. M., 2001, S.3).

4.3 Zusammenführung zu einem umfassenden Stadtmanagementkonzept

Die hier vorgestellten vier Konzeptionen der Managementtheorie bilden das Grundgerüst eines umfassenden Führungssystems. Durch die normativen und strategischen Vorgaben bei der Organisationsentwicklung und der gleichzeitigen Interpretation durch die Balanced Scorecard zu operationalisierbaren Maßnahmen für das Projektmanagement wird eine zusammenhängende Prozessabfolge eingeleitet. Das Total Quality Management ist in diesem Zusammenhang als eine Art „Philosophie“ zu begreifen, die in allen Phasen des Prozesses Beachtung findet (s. Abbildung 4.8). Ein so gewähltes Führungssystem berücksichtigt die Ansprüche aller am Stadtmarketingprozess beteiligte Akteure, die Gesellschafter ebenso wie die Mitarbeiter, die Mitglieder, die Kunden und die Bürger – die so genannten Stakeholder.

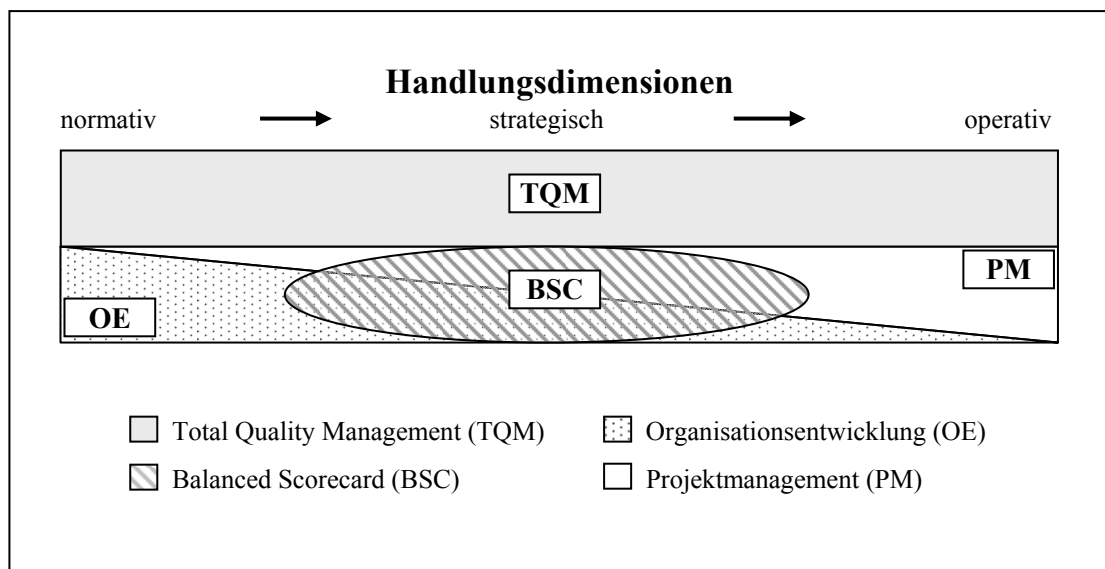


Abbildung 4.8: Bausteine eines umfassenden Führungssystems

Das skizzierte umfassende Führungssystem bildet, wie oben bereits erwähnt, die Ziel- und Rahmenvorgaben für eine umfassende

Controllingkonzeption. Erst durch die konkreten normativen, strategischen und operativen Vorgaben wird Controlling zu einem Führungsunterstützungsinstrument, welches planend, steuernd, kontrollierend und informierend den Zielerreichungsprozess koordiniert, organisiert und begleitet (s. Abbildung 4.9).

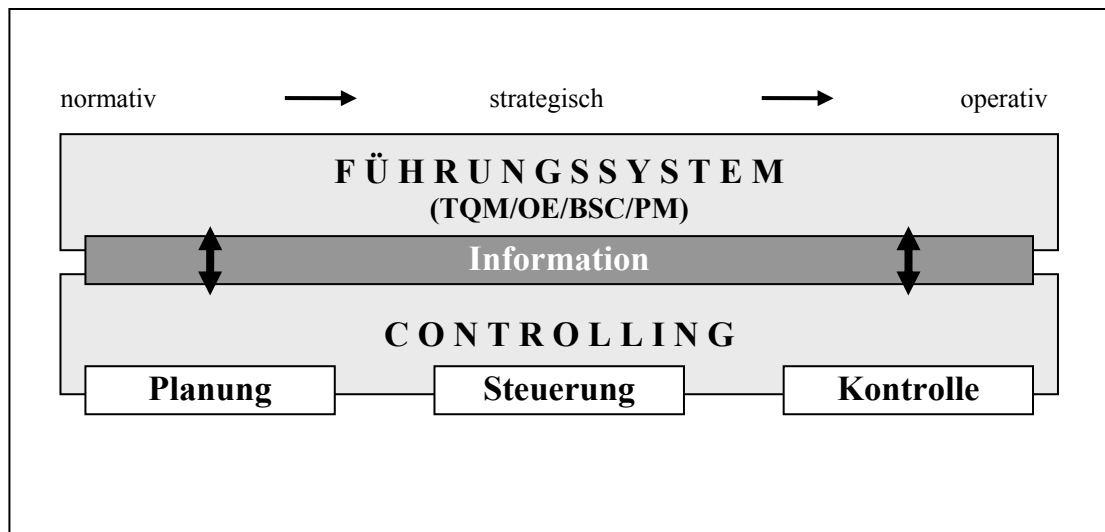


Abbildung 4.9: Integration des Controlling in ein umfassendes Führungssystem

Neben den Bausteinen „Planung“, „Steuerung“ und „Kontrolle“ kommt dem Baustein „Information“ eine besondere Bedeutung zu. Die Information bildet die Schnittstelle zwischen Führungssystem und Controlling. Während der gesamten Prozessphase bestehen regelmäßige Austauschbeziehungen zwischen beiden Systemen. Dadurch wird eine hohe Prozesstransparenz gewährleistet und zugleich eine stetige Feedback-Schleife initiiert. Somit ist gesichert, dass die operativen Maßnahmen auf den strategischen und diese wiederum auf den normativen Maßnahmen aufbauen.

Ein so gewählter Controllingansatz, der in enger Wechselwirkung mit dem Führungssystem steht und alle Handlungsdimensionen einschließt, bildet die Voraussetzung für die Adaption in den Stadtmanagementprozess (s. Abbildung 4.10). Erst mit einer breiten Ausrichtung der Führungskonzeption, einer Betrachtungsweise, die weg vom bloßen Marketing hin zum Management führt, und einem gleichzeitig stattfindenden Controlling, welches

insbesondere die normativen bzw. strategischen Maßgaben und den qualitativen Aspekt des Prozesses berücksichtigt, wird dem Stadtmanagement mit dem Controlling ein wirkungsvolles Instrument zur Seite gestellt.

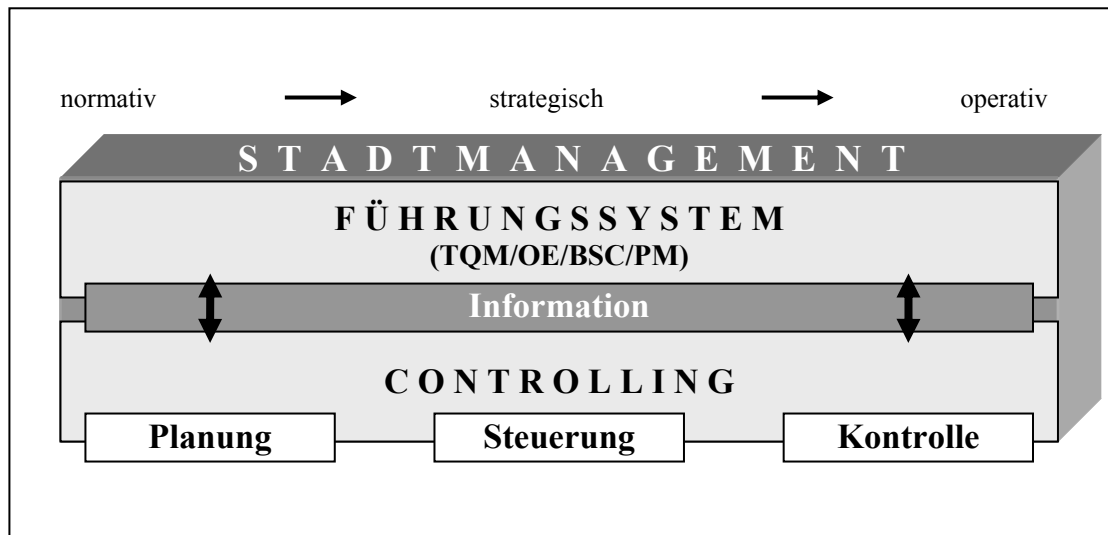


Abbildung 4.10: Controlling im Stadtmanagementprozess

Aus den oben getroffenen Einschätzungen leiten sich für ein Controlling im Stadtmanagementprozess folgende fünf Kernanforderungen ab:

- Sicherung der Qualität (in Anlehnung an TQM),
- Optimierung der Prozessabfolge (in Anlehnung an OE),
- Reduktion auf das Machbare und Wichtige, damit präzise Schwerpunktsetzung (in Anlehnung an BSC),
- Operationalisierung der Strategie (in Anlehnung an PM) und
- Transparenz und Konsistenz.

Diese Anforderungen stehen in enger Wechselwirkung zum Führungssystem eines Stadtmanagements. Controlling wird hierbei zu einem funktionsübergreifenden Führungsinstrument, welches die Führungskräfte bei ihren Entscheidungen unterstützen soll. Durch Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Informationsversorgungsaufgaben übernimmt das Controlling wichtige initiiierende, koordinative und unterstützende Funktionen bei der Prozessabfolge. Durch stetige Rückkopplungsprozesse können frühzeitig Abweichungen ermittelt und Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden.

Controlling übernimmt somit die Aufgabe einer systembildenden und systemkoppelnden Funktion.

Basierend auf den konzeptionellen Annahmen und den abgeleiteten Zielvorgaben für ein Controlling schließt sich nun eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Controlling-Bausteine an. Dabei werden die einzelnen Bausteine kurz einer wissenschaftstheoretischen Betrachtung unterzogen, um darauf den Bezug zum Stadtmarketing herzustellen.

5 Controlling-Baustein 1: Planung

Die Planung beschreibt den systematischen Prozess zur Erkennung und Lösung von Zukunftsproblemen. „Die Planung soll i.S. eines laufenden Prozesses, im Gegensatz zu einer Einmalhandlung, systematisch, d.h. nicht zufällig oder ad hoc, zur Erkennung der Probleme beitragen und Lösungskonzepte aufzeigen. Die Planung stellt ein funktionales Element der Führung, d.h. des Führungsprozesses dar“ (SCHNECK, O., 2003, S.777). In dieser sehr komprimierten Darstellung werden drei wichtige Kernelemente der Planung herausgestellt: Zum einen handelt es sich bei der Planung um einen systematischen, kontinuierlichen Prozess. Zum anderen ist dieser Planungsprozess als Grundbestandteil der Führung ausgewiesen und zum dritten besteht die vordringliche Aufgabe der Planung darin, zukunftsbezogene Lösungswege zu finden.

In den folgenden Kapiteln werden diese drei Aspekte erneut aufgegriffen, indem der Planungsprozess und seine Aufgaben herausgearbeitet werden, darüber hinaus welchen Stellenwert und welche Ausprägung im laufenden Stadtmarketingprozess die Planung einnimmt und wie sie sich in ein umfassendes Stadtmanagement eingliedern lässt.

5.1 Aspekte der Planung

Die Einordnung der Planung in das komplexe System einer Unternehmung in einer vielschichtigen Umwelt stellt einen komplizierten Sachverhalt dar und gleichzeitig eine große Herausforderung für das Führungssystem. Die Basis jeglicher Planung bilden die Ausgangsziele der Unternehmensleitung (vgl. TAKO, J., 1996, S.50). Ohne explizite oder implizite Zielvorgaben

- kann die Wichtigkeit von Informationen nicht erfasst werden,
- sind Probleme nicht wahrnehmbar, erkennbar oder beschreibbar,
- können keine Lösungswege gefunden oder Alternativen beurteilt werden,
- ist keine rationale Entscheidung möglich,

- können Aktivitäten nicht koordiniert werden,
- sind Konfliktsituationen nicht rational lösbar,
- ist eine Steuerung oder Regelung von Managementprozessen nicht durchführbar,
- ist keine Kontrolle gangbar
- und den beteiligten Akteuren eine Orientierung ihres Vorgehens nicht möglich (vgl. SZYPERSKI, N., 1971, S.639ff).

Diese Ausschlussdarstellung verdeutlicht die wichtige Wechselbeziehung zwischen Zielen und Planung. Ohne ein Zielsystem ist Planung nicht realisierbar und konkretisierbar, außerdem ist ohne systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielvorgaben, Maßnahmen, Mitteln und Wegen die zukünftige Zielerreichung nicht realisierbar (vgl. PEPELS, W., 2002, S.283). Im Hinblick auf die Stadtmarketingarbeit nimmt die Planung einen wichtigen und grundlegenden Stellenwert ein, ohne die ein gerichtetes Wirtschaften undenkbar ist. Doch gerade hier ist im Stadtmarketingumfeld, wie weiter unten angeführt wird, ein wichtiger Problemkreis angesprochen.

Den Planungsauftrag bestimmen eine stetige Auseinandersetzung mit Prognosen über zukünftige Entwicklungen und Maßnahmen (Zukunftsbezogenheit), deren Beurteilung hinsichtlich ihrer Wirkungen zur Beeinflussung (Gestaltungscharakter) und logisch nachvollziehbare Methoden und Entscheidungskalküle (Rationalität). Durch die Gewinnung, Speicherung, Auswertung und Übertragung von Informationen (Informationscharakter), den sich wiederholenden kontinuierlichen Prozess (Prozesscharakter) und die imperative Orientierung am Zielsystem (Zielorientierung) sowie eine Berücksichtigung übergeordneter oder angrenzender Bereiche außerhalb des direkt betroffenen Bereiches (Systemorientierung) wird der Planungsprozess umfassend charakterisiert (vgl. HAMPRECHT, M., 1996, S.36).

Die Planung fußt nach WEBER auf der Reflexion ihrer Umwelt, die Intuition ist dieser untergeordnet (vgl. WEBER, J., 1999, S.46). Das Verhältnis zwischen Reflexion und Intuition variiert allerdings bei der

Entscheidungsfindung und steht in Abhängigkeit vom Niveau des vorhandenen Wissens. Hier sieht WEBER eine wesentliche Rationalitätssicherungsaufgabe des Controlling verortet (vgl. WEBER, J., 1999, S.46), was den engen Bezug zwischen Planung und Controlling kennzeichnet.

Zur weiteren differenzierten Darstellung von Planung werden in der Literatur zwei wesentliche Strukturierungsansätze angeführt (vgl. im Folgenden SCHNECK, O., 2003, S.777f; LÜCK, W., 1989, S.861ff; WEBER, J., 1999, S.46ff u.a.), die an dieser Stelle weitergehend die enge Verknüpfung zum Controlling deutlich herausstellen.

Der erste Ansatz unterscheidet nach dem Ergebnis von Ausführungsprozessen. Das Ergebnis kann dabei entweder eine physische Ausprägung (Mengen, Qualitäten, Zeiten usw.) annehmen oder von monetärer Art sein (z.B. der Wert eines Endprodukts). Beim ersten Aspekt wird von Maßnahmen- und Sachzielplanung gesprochen, im anderen Fall von Ergebnis- oder Formalzielplanung. Die Verbindung beider Aspekte fällt in das Aufgabengebiet des „Planungssystems“. Die Aufgabe eines Controlling umfasst dabei alle Aktivitäten, „die Controlling-Ziele zu realisieren, d.h. die Koordinations-, die Reaktions- und die Adaptionfähigkeit der Unternehmensführung zu fundieren und zu erhalten, damit diese die Formal- und Sachziele des Unternehmens realisieren kann“ (TAKO, J., 1996, S.46).

Der zweite Ansatz differenziert das Ergebnis hinsichtlich seines Umfangs und seiner Konkretisierung, hierbei wird weitestgehend zwischen strategischer und operativer Planung unterschieden. Die beiden genannten Planungsarten werden in der Literatur unter der Kategorie der „Planungsebene“ zusammengefasst. Diese bildete bei den Vorüberlegungen zur Erarbeitung des Untersuchungsschwerpunkts und der weiterführenden Beurteilung den grundlegenden Ansatzpunkt für ein umfassendes Controllingkonzept.

Der Unterscheidung in eine strategische und eine operative Phase geht eine normative Phase voraus. Diese Phase basiert auf den Werten und Normen einer Unternehmung, dem so genannten Unternehmensleitbild, welches idealtypisch von allen beteiligten Akteuren ausgearbeitet und getragen wird

(vgl. WEBER, J., 1999, S.47). Ein Leitbild „umfasst Grundsätze, die die Sichtweise des Unternehmens und seiner Produkte gegenüber seiner Umwelt und seinen Mitarbeitern charakterisieren und sehr lange Gültigkeit haben“ (HORVÁTH, P. UND PARTNER, 1995, S.41). Ebenso wird mit der Leitbilderstellung oder einer Vision typischer Weise die Stadtmarketingarbeit eingeleitet. Hierbei kommt es häufig zu der Übernahme bereits vorhandener Stadtleitbilder o. Ä. In diesem Kontext ist zu hinterfragen, ob die Leitbilder den tatsächlichen, zukünftigen Herausforderungen angepasst sind und auf Anregungen von Mitgliedern oder Bürgern eingehen. Nach WEBER umschließt ein Leitbild den gesamten Willensbildungsprozess als geistige und inhaltliche Klammer. Es ist ebenso Bezugspunkt der strategischen Ausrichtung, wie Anknüpfungspunkt der operativen Führung und Ausführung (vgl. WEBER, J., 1999, S.47). Die hauptsächliche Aufgabe bei der Leitbildentwicklung besteht für ein Controlling darin, sicherzustellen, dass das Ergebnis aus einem vielschichtigen Kommunikationsprozess resultiert, transparent abgebildet wird und damit auf breite Akzeptanz und Unterstützung stoßen kann. Hier mahnt die DIFU (Deutsches Institut für Urbanistik) in ihrer 2005 erschienen Studie an, dass die Mitwirkung von Bürgern am Stadtmarketingprozess im Vergleich zu 1995 zurückgegangen sei und sich die Bürgerbeteiligung besser als „Bürgerinformation“ beschreiben lasse (vgl. DIFU, 2005, S.7).

Aus dem Leitbild wird unmittelbar die strategische Planung abgeleitet. Hierbei werden die Ziel- und Aktionsräume definiert, die für eine Unternehmung zur Sicherung bestehender und/oder zur Erschließung neuer Erfolgspotentiale wahrgenommen und ausgefüllt werden (vgl. LÜCK, W., 1989, S.867). Eine langfristige Rahmenplanung bestimmt den Planungszeitraum. Die strategische Planung versucht den umweltdynamischen Veränderungen Rechnung zu tragen, „indem Methoden eingesetzt werden, die diskontinuierliche Entwicklungen und darauf basierende Chancen und Risiken frühzeitig erkennen helfen“ (PEPELS, W., 2002, S.284f). Dabei steht aber nicht eine eindeutig „richtige“ Vorhersage der zukünftigen Entwicklung im Vordergrund, sondern vielmehr die gegenwartsbezogene Zielerreichung und

die bessere Beherrschung von Diskontinuitäten im Umfeld der Unternehmung – also der Versuch einer aktiven und bewussten Gestaltung und Fokussierung der Zukunft (vgl. WEBER, J., 1999, S.51). Hierbei leistet das Controlling im Rahmen der strategischen Ausrichtung einen entscheidenden Beitrag zur Verbesserung der zielorientierten Abstimmung und Führungshandlung. Dieser Sachverhalt gewinnt insbesondere für den Vorstand oder die Aufsichtsgremien von Stadtmarketing-Organisationen, aber genauso für deren Steuer- oder Arbeitsgruppen an Bedeutung.

Die operative Planung hingegen ist weitestgehend von gegebenen Gesetzmäßigkeiten bestimmt. Der Planungszeitraum ist in Abhängigkeit zur strategischen Planung langfristig, z.B. bei organisatorischen Änderungen oder Verfahrensentwicklungen, über mittel- bis kurzfristig, z.B. bei der Aufteilung von projektgebundenen Ressourcen (vgl. PEPELS, W., 2002, S.284). Der Fokus ist allerdings eher auf die kurzfristige Ausrichtung gewendet. Bei der operativen Gestaltung werden Teilpläne für alle Funktionsbereiche ausgearbeitet, benötigte Ressourcen zugeteilt und auf Wirtschaftlichkeit bzw. Effizienz geprüft. Damit besitzt die operative im Gegensatz zur strategischen Planung geringere Freiheitsgrade bei gleichzeitig zunehmendem Detaillierungsgrad (vgl. WEBER, J., 1999, S.53) und ist idealtypisch an den strategischen Programmen ausgerichtet. Zusammenfassend sind in Abbildung 5.1 die Merkmale aufgeführt, die die strategische von der operativen Planung abgrenzen.

Merkmale	Strategische Planung	Operative Planung
Führungsebene	oberste	alle
Unsicherheit	groß	geringer
Art der Probleme	meistens unstrukturiert	relativ gut strukturiert, oft sich wiederholend
Planungszyklus	mittel- bis langfristig, unregelmäßig und problemorientiert	mittel- bis kurzfristig, regelmäßig und periodenorientiert
Ausrichtung	langfristige Existenzsicherung	Erfolg, Liquidität

Denkrichtung	sucht Innovation und Wachstum („die richtigen Dinge tun“)	sucht Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Konsistenz („die Dinge richtig tun“)
Entscheidungsgrundlage	Chancen/Risiken/Stärken/Schwächen	Leistungen/Kosten, Ein-/Auszahlungen
Informationsbedürfnis	primär nach außen: Kunden und Konkurrenz	primär nach innen
Alternativen	weites Spektrum	Spektrum eingeschränkt
Umfang	einzelne wichtige Problemstellungen strategischer Geschäftseinheiten	Umfasst und integriert alle Teilpläne der Funktionsbereiche
Grad der Detaillierung	globaler, weniger detailliert und vorwiegend qualitativ	relativ groß und quantifiziert

Abbildung 5.1: Merkmale der strategischen Planung in Abgrenzung zur operativen Planung (PEPELS, W., 2002, S.284)

Beiden Planungsmethoden ist gemein, dass auf wandelnde Umweltbedingungen flexibel reagiert werden kann, problemadäquate und situationsbezogene Maßnahmen eingeleitet und rechtzeitig von den verantwortlichen Unternehmensbereichen, welche im Stadtmarketingbereich die Arbeitsgruppen repräsentieren, umgesetzt werden. Diese Anforderungen sind in einem dynamischen Stadtumfeld von entscheidender Bedeutung und sind zudem ein wichtiger Indikator für den Erfolg oder Misserfolg der Stadtmarketingarbeit. Das Zusammenwirken beider Methoden bestimmt die Unternehmensplanung. Die Erkenntnisse der operativen Planung (und der Kontrolle) stellen einen wichtigen Teil der Informationsbedarfsermittlung für die strategische Planung dar (bottom up-Ansatz). Parallel dazu werden die Anforderungen der strategischen Planung als Vorgaben in die kurzfristige Ausrichtung eingebunden (top down-Ansatz). In diesem Zusammenhang wird die enge Verzahnung zwischen der Stadtmarketingspitze sowie den Mitarbeitern, den Aktiven und den Bürgern deutlich. Erst durch einen aktiven Austausch zwischen den Ebenen kann es gelingen, ein Stadtklima zu schaffen, welches den zukünftigen Anforderungen gerecht wird. Die konkrete Aufgabe

des Controlling liegt dabei im Erstellen von Plänen, dem Feststellen und Analysieren von Abweichungen, dem Erarbeiten von Gegensteuerungsmaßnahmen und dem Bereitstellen von Informationen (vgl. HEIGL, A., 1978, S.11).

Wird der Eingangsgedanke über die Wichtigkeit der Zielvorgabe für die Planung wieder aufgegriffen, so ergibt sich daraus, dass die Planung selbst zur Erreichung von Metazielen, d.h. Planungszielen, beiträgt (vgl. SCHNECK, O., 1993, S.466). Ein entscheidendes Kriterium für den Erfolg eines jeden Planungsprozesses hängt demnach von der zugrunde liegenden Qualität der Ziele ab. TAKO beschreibt folgende Anforderungen an das Zielsystem (vgl. TAKO, J., 1996, S.51):

- Die Zielvorgaben müssen operational sein.
- Die einzelnen Ziele müssen mit übergeordneten Unternehmenszielen vereinbar sein. Es darf keine Zielantinomie aufkommen.
- Die Zielvorgaben müssen realistisch, d.h. erreichbar sein.
- Die Zielvereinbarung sollte partizipativ erfolgen.

Die hier angesprochenen Ansprüche an die Zielvorgaben lassen sich nach HEINEN in mehrdimensionaler Form klassifizieren, um die unterschiedlichen Erwartungshorizonte abzudecken (vgl. HEINEN, E., 1966, S.89ff):

- komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziele,
- Ober-, Zwischen- und Unterziele,
- Haupt- und Nebenziele,
- quantifizierbare und nicht-quantifizierbare Ziele,
- operationale und nicht-operationale Ziele,
- kurz-, mittel- und langfristige Ziele,
- Wachstums-, Erhaltungs- und Schrumpfungsziele.

Abgeleitet aus den Klassifikationen und den Anforderungen an die Ziele ist der Planungsprozess in Abhängigkeit zum Zielsystem in einer Unternehmung allgegenwärtig. Übertragen auf einen umfassenden Stadtmanagementansatz besetzt der Planungsprozess somit eine Schlüsselposition und zieht sich durch alle Phasen – von der Konzepterstellung bis zur

Erfolgskontrolle – der Stadtmarketingaktivitäten. Sowohl das Führungssystem als auch alle anderen beteiligten Akteure werden aus dieser Perspektive bei der Einbeziehung in die Planung direkt oder indirekt zu Aktiven oder Betroffenen.

In diesem Zusammenhang weisen GRABOW und HOLLBACH-GRÖMIG in ihrer Untersuchung auf ein grundlegendes Problem von Stadtmarketingaktivitäten hin, nämlich dass nahezu für jede dritte untersuchte Stadt eine fehlende Orientierung auf gemeinsam festgelegte Ziele festzustellen sei (vgl. GRABOW, B./HOLLBACH-GRÖMIG, B., 1998, S.138ff und DIFU, 2005, S.10). Die Autoren sehen hingegen in der Möglichkeit einer langfristig angelegten Planung, durch die Schaffung von Perspektiven, dem in jeder zweiten Stadt genannten nachlassendem Interesse am Mitgestalten entgegenzuwirken. Zudem kann die Akzeptanz kommunalpolitischer Entscheidungen durch eine sinnvolle, perspektivengebende, gemeinsam erarbeitete und auf die Wünsche und Anregungen der Bürger reagierende Planung nochmals erhöht werden (vgl. HELLBRECHT, I., 1994, S.198). Das anschließende Kapitel knüpft an den vorgestellten Möglichkeiten und Problemfeldern der Planung an, indem herausgearbeitet wird, wie der Planungsprozess aus Sicht eines umfassenden Controllingansatzes in der Stadtmarketingrealität wahrgenommen und umgesetzt wird, ferner wie dieser einzuordnen ist.

5.2 Analyse der Planung

Für den Planungsprozess im Stadtmarketing ist die Existenz und die Entwicklung eines Leitbildes von besonderer Bedeutung. Die dabei entwickelten und ausgearbeiteten Metaziele sind richtungweisend für die anschließenden Planungs- und Umsetzungsphasen. Daher galt es einleitend in der schriftlichen Befragung zu klären, für wie bedeutend Stadtmarketing-Institutionen ein Leitbild einerseits halten und andererseits wie die Umsetzungspraxis in den Kommunen aussieht d.h. ob ein Leitbild existiert bzw. in welcher Umsetzungsphase es sich befindet.

Die Bedeutung des Leitbildes wird als sehr heterogen von den Stadtmarketing-Organisationen eingestuft. Mehr als die Hälfte der Befragten stufen die Existenz als mindestens wichtig ein. Allerdings ist der Anteil derer, die ein Leitbild als nur bedingt wichtig erachten, nur unwesentlich geringer als der Anteil, der es als sehr wichtig einstuft. Diese Einschätzung wirkt sich entsprechend auf die tatsächliche Existenz eines Leitbildes aus. Die Mehrheit der Organisationen besitzt ein Leitbild bzw. ist bei der Erstellung desselben. Der Anteil derer, die die Erarbeitung bzw. Umsetzung eines Leitbildes nicht vorsehen, beträgt etwa 25 Prozent. Wird die Bedeutung der Verwirklichung bzw. Umsetzung des Leitbildes gegenübergestellt (vgl. Abbildung 5.2), so zeigt sich, dass bei einer sehr wichtigen bzw. wichtigen Einstufung von der überwiegenden Anzahl der Probanden bereits Anstrengungen zur Verwirklichung des Leitbildes unternommen werden/wurden.

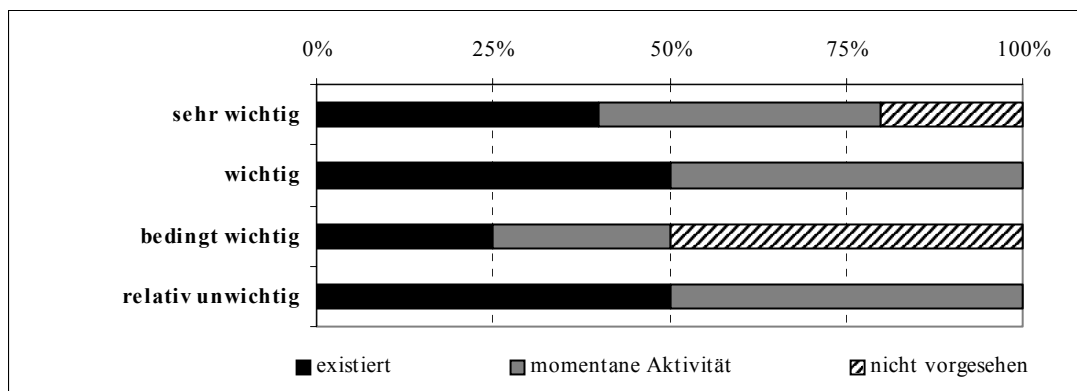


Abbildung 5.2: Gegenüberstellung von Existenz und Erachtung der Wichtigkeit eines Leitbildes

Allerdings gibt es auch eine geringe Anzahl von Stadtmarketing-Initiativen, die ein Leitbild zwar als sehr wichtig bewerten, aber gleichzeitig keine Umsetzung geplant haben. Wie den Experteninterviews zu entnehmen war, liegt dieser Umstand oft am vorherrschenden hohen Erwartungsdruck, der auf den Verantwortlichen lastet. Besonders zu Beginn der Stadtmarketingaktivitäten werden in den verschiedensten Aufgabenfeldern sehr schnell Resultate erwartet. Um diesem Druck standzuhalten, wird die Entwicklung eines Leitbildes verzögert. Allerdings zeichnete sich ab, dass sich

parallel zu den Aktivitäten ein Kanon an Metazielen entwickelt, der als eine Art Leitbildersatz fungiert. Demzufolge kristallisiert sich eine prinzipiell als notwendig erachtete, übergeordnete Ausrichtung spätestens während des fortgeschrittenen Prozessverlaufes heraus. Jene Organisationen, die ein Leitbild als relativ unwichtig erachten aber dennoch ein solches besitzen bzw. es entwickeln, begründen diese Tatsache mit einem bereits vorgegebenen Leitbild durch Politik und Gesellschaft. Auf Grundlage dieser Vorgaben wurde das Leitbild für die Stadtmarketingaktivitäten übernommen und allenfalls modifiziert.

Im Zusammenhang mit der Leitbilderstellung und -entwicklung war von den Probanden anzugeben, welche Personen und Gruppen mit welchem Engagement bei der Erarbeitung mitgewirkt haben (vgl. Abbildung 5.3).

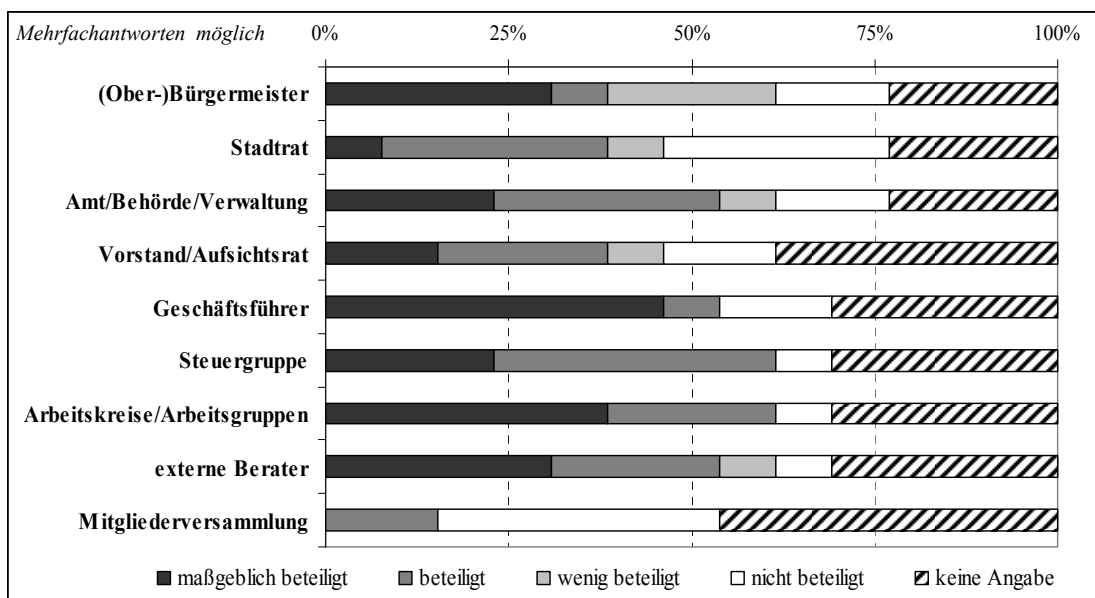


Abbildung 5.3: Engagement der Akteure in der Leitbildphase

Hierbei fanden besonders die so genannten Multiplikatoren Berücksichtigung. Dieser Punkt nimmt in der fortlaufenden Untersuchung einen hohen Stellenwert ein, da der entscheidende Faktor für den Erfolg oder Misserfolg der Stadtmarketingaktivitäten von dem freiwilligen, aktiven Mitwirken aller Beteiligten ausgeht. Die Organisationsentwicklung und der Prozessablauf werden entscheidend durch das Engagement beeinflusst.

In der Leitbildphase sind der Geschäftsführer, die Arbeitskreise, die Steuergruppe, die Verwaltung und externe Berater mehrheitlich eingebunden. Ein ungleiches Bild zeigt sich beim Engagement des (Ober-)Bürgermeisters: Bei der einen Hälfte der Städte ist das Stadtoberhaupt stark engagiert, bei der anderen spielt es eine eher unbedeutende Rolle im Anfangsstadium des Stadtmarketing. Ähnliches gilt für den Stadtrat und den Vorstand/Aufsichtsrat. Der Mitgliederversammlung kommt bei der Leitbildentwicklung kaum Bedeutung zu.

Insgesamt ist die Bedeutung des Engagements der politischen und administrativen Akteure eher differenziert zu betrachten, wie aus einigen Expertengesprächen hervorging. Einerseits kann eine geringe aktive politische Beteiligung als positiv bewertet werden, da das Stadtmarketing unabhängig von parteipolitischen Einflüssen ist und nicht zwischen diesen vermitteln muss. Andererseits sind umfangreiche Projekte nur in enger Zusammenarbeit mit Ämtern, Behörden und entsprechenden politischen Mandatsträgern zu realisieren, um politischer Rückhalt und Akzeptanz zu erlangen.

Im Zusammenhang mit dem Engagement der Akteure bei der Entwicklung des Leitbildes ist der Entscheidungsfindungsprozess sowie die Beteiligung und Teilung von Verantwortung von besonderer Bedeutung. Dieses drückt sich in dem Spannungsfeld von Über- und Untersteuerungstendenzen aus.

Übersteuerungstendenzen beruhen auf einem unverhältnismäßig hohen Aufwand bei der Koordination, überdetaillierten Entscheidungsvorlagen und aufwändigen, schleifenförmigen Abstimmungsprozessen. Fachliche Kompetenzen rücken aufgrund einer undifferenzierten Beteiligung von Anspruchsgruppen in den Hintergrund, der Detaillierungsgrad von Entscheidungsvorlagen ist zu hoch, gleichzeitig die Transparenz zu gering und die Abstimmungsprozesse zu aufwendig (vgl. GMÜR, M./BRANDL, J., 2002, S. 28ff).

Hingegen sind Untersteuerungstendenzen auf die geringen Fähigkeiten zurückzuführen, die zur Reduzierung auf Kernpunkte bei Entscheidungsproblemen beitragen. Zudem sind sie gekennzeichnet vom Ausweichen vor

konflikthaltigen Themen. Ungenaue Abgrenzungen, unzureichende Schwerpunktsetzung und mangelnde Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme sowie die Tendenz zur Konfliktvermeidung und die daraus resultierende Durchsetzung der einflussreichsten Akteure bestimmen diese Tendenzen (vgl. GMÜR, M./BRANDL, J., 2002, S. 31f).

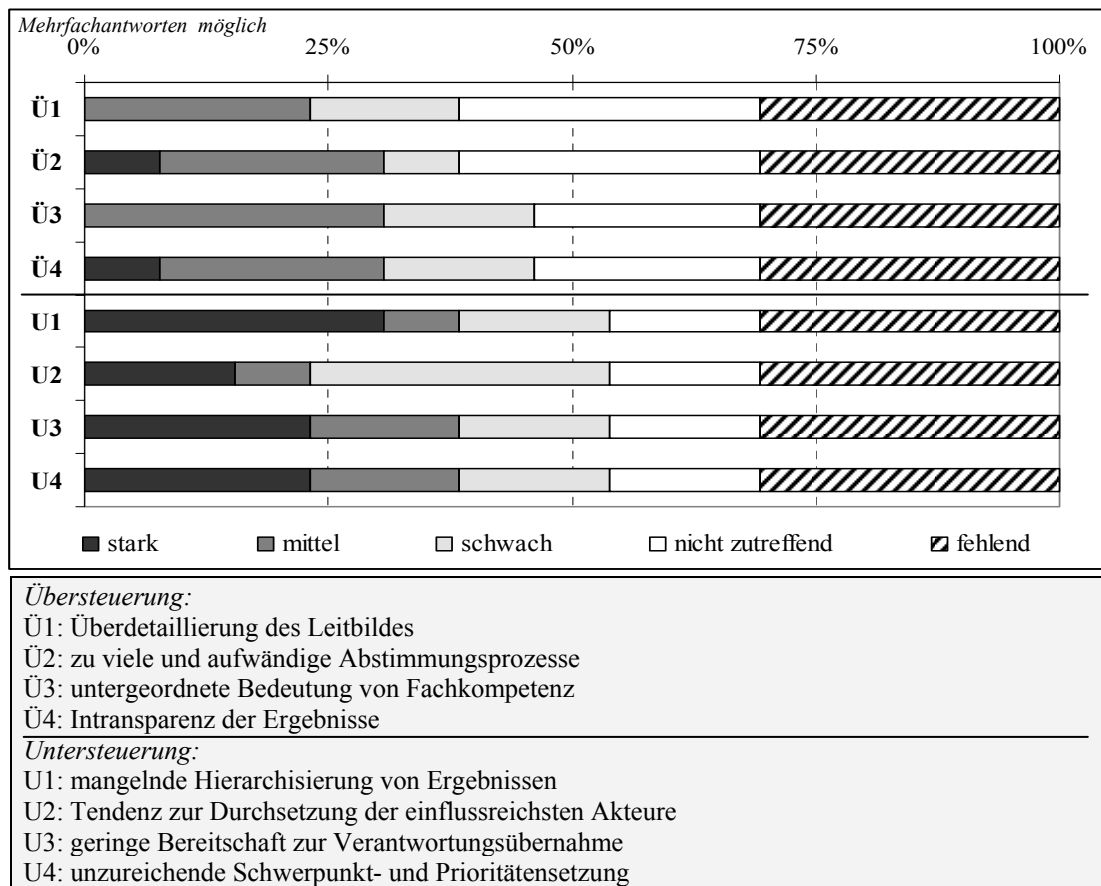


Abbildung 5.4: Über- bzw. Untersteuerungstendenzen in der Leitbildphase

Wie aus Abbildung 5.4 hervorgeht, zeigt sich bei einer differenzierteren Betrachtung, dass insgesamt die Untersteuerungstendenzen in ihrer Bedeutung stärker negativ ausgeprägt sind als die der Übersteuerung. Bei der Entwicklung des Leitbildes überwiegen demnach die Tendenzen der unzureichenden Schwerpunktsetzung und der mangelnden Hierarchisierung und eine vermutete daraus resultierende geringere Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme. Der gleichmäßig hohe Grad der fehlenden

Angaben ist überwiegend auf die Stadtmarketing-Initiativen zurückzuführen, die kein Leitbild haben.

Die Einschätzungen im Gesamten lassen darauf schließen, dass schon in dieser sehr frühen Phase der Prozess eher unstrukturiert und wenig koordiniert abläuft, was durch die Tiefeninterviews bestätigt werden konnte. Eine direkte Korrelation zwischen dem Engagement der einzelnen Akteure und den gemittelten Über- und Untersteuerungswerten ist statistisch nicht nachzuweisen. Demnach kann keiner Person oder Personengruppe eine negative Beeinflussung zugewiesen werden, was wiederum die Auffassung der Stadtmarketingtheorie stützt, dass sich ein hohes Engagement möglichst vieler verschiedener Akteure positiv auf den Gesamtprozess auswirkt. Weitere mögliche Ausgestaltungspunkte insbesondere für ein Controlling werden in Kapitel 5.3 vorgestellt.

Parallel zur Leitbildphase wurde das Engagement der beteiligten Akteure in der Zielbildungsphase ermittelt (s. Abbildung 5.5).

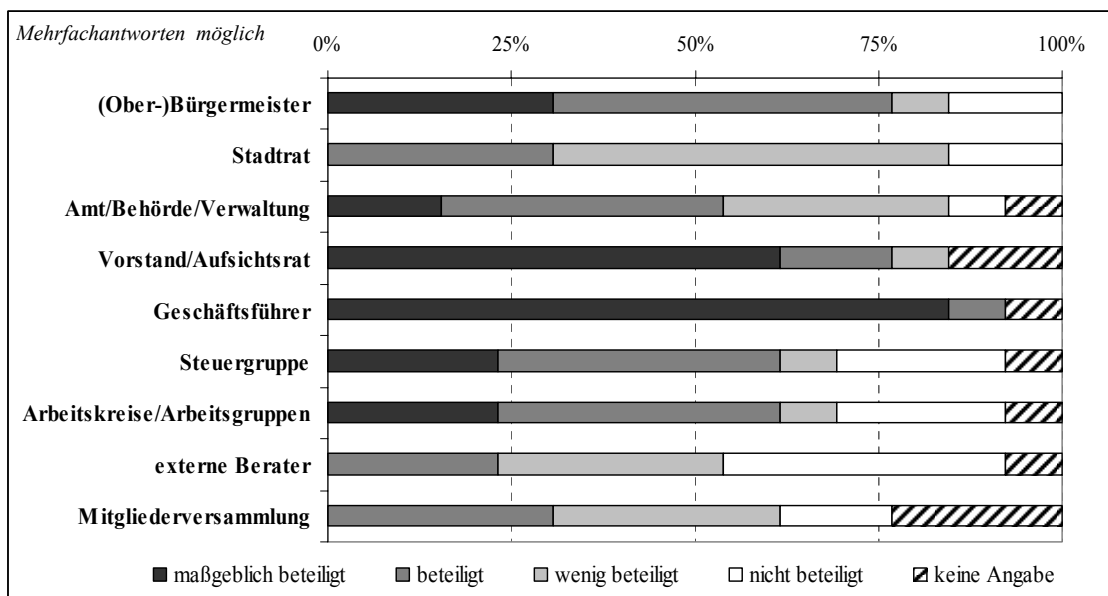


Abbildung 5.5: Engagement der Akteure in der Zielbildungsphase

Vergleichend betrachtet stehen besonders die stark gestiegene maßgebliche Beteiligung des Vorstands/Aufsichtsrats und des Geschäftsführers heraus sowie das wachsende Engagement des

(Ober-)Bürgermeisters. Ebenso steigt in dieser Phase die Bedeutung der Mitgliederversammlung und der Arbeitskreise/-gruppen im Vergleich zur Leitbildentwicklung leicht an. Die Beteiligung der Verwaltung und der Steuergruppe bleibt annähernd gleich, während eine Verminderung der Konsistenz des Einflusses bei den externen Beratern und dem Stadtrat festzustellen ist.

Ein berechneter statistischer Zusammenhang zwischen dem Engagement der einzelnen Akteure und der Existenz eines abgeleiteten Zielkataloges, ist wiederum nur beim (Ober-)Bürgermeister signifikant. Dieser Tatsache wird besonders beim Intensivieren des Stadtmarketingprozesses Rechnung getragen, d.h. eine starke Beteiligung des Stadtoberhauptes wirkt sich positiv auf den Planungsprozess und damit auf die weitere Entwicklung der Stadtmarketingaktivitäten aus.

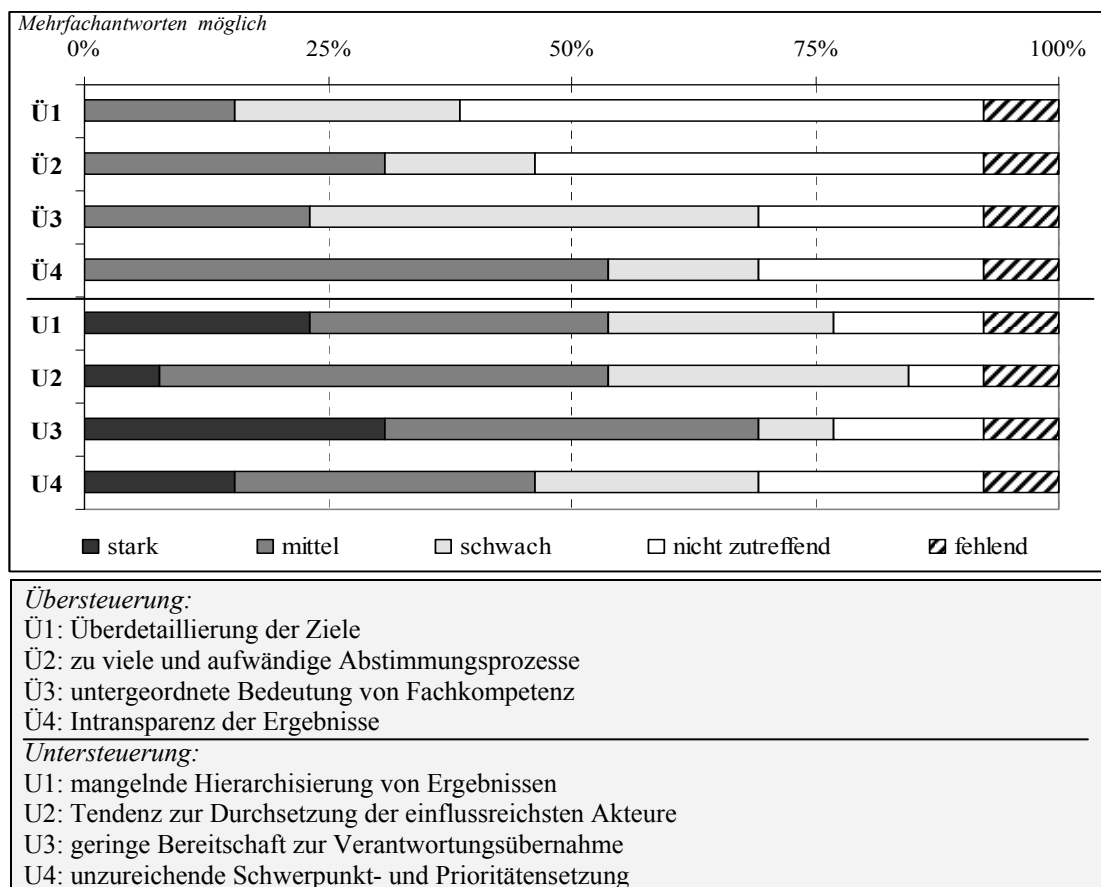


Abbildung 5.6: Über- bzw. Untersteuerungstendenzen in der Zielbildungsphase

Wie schon in der Leitbildphase wurde entsprechend in der Zielbildungsphase das jeweilige Ausmaß von Über- und Untersteuerung abgefragt (s. Abbildung 5.6). Hierbei ist eine deutliche Zunahme der Untersteuerungstendenzen zu verzeichnen, die wiederum die negativen Einschätzungen anführen.

Insbesondere die geringe Bereitschaft der Verantwortungsübernahme ist als kritischster Punkt hervorzuheben. Wie aus den Expertengesprächen entnommen werden konnte, ist diese schlechte Einschätzung auf die generelle Gegebenheit der Freiwilligkeit des Engagements und die Unverbindlichkeit der sehr allgemein gehaltenen Zielsetzung zurückzuführen.

Bei den Übersteuerungstendenzen erweist sich die Intransparenz der Ergebnisse als Problemfall und findet gesondert bei der Betrachtung des Kommunikationsprozesses Berücksichtigung.

Diese vorangegangene Zusammenstellung spiegelt die Ergebnisse der Untersuchungsphasen 2 wider. Die Analyse des „Controlling-Bausteins: Planung“ schließt mit der Aufbereitung der Auswertung der Untersuchungsphase 3 „Controllingindex“ ab. In Abbildung 5.7 sind jene Fragen zusammengestellt, die die Controllingaktivitäten der Planungsphase charakterisieren.

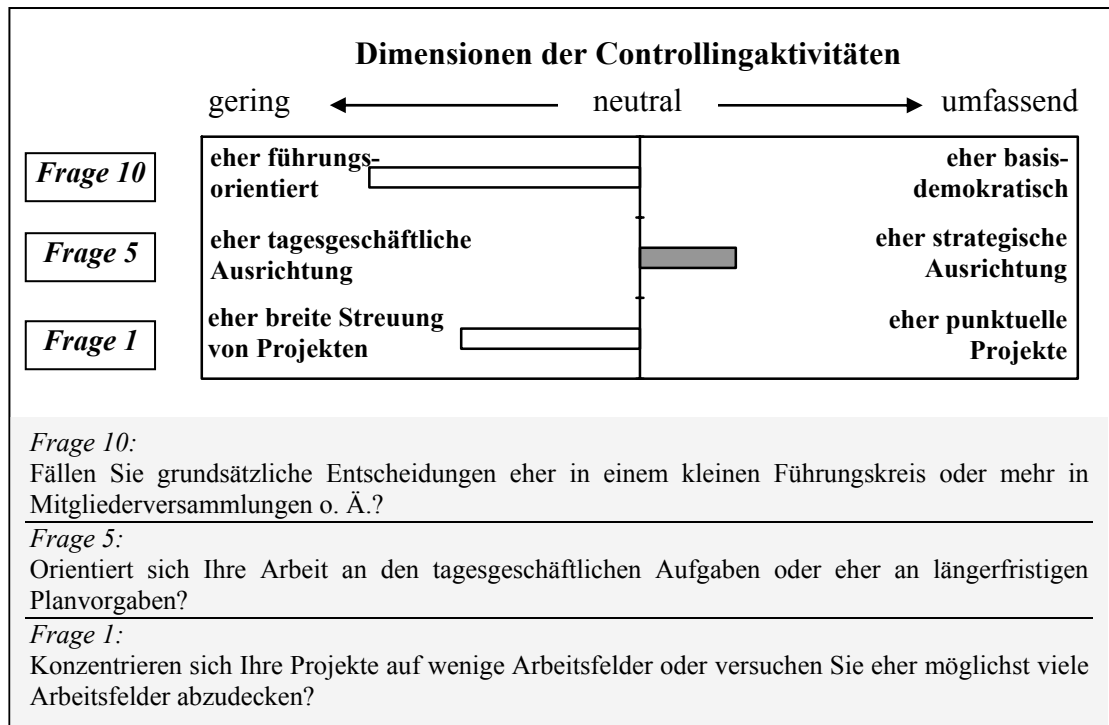


Abbildung 5.7: Controllingindex – Controllingaktivitäten der Planungsphase

Die befragten Stadtmarketing-Organisationen stufen sich dabei als eher führungsorientiert ein und geben an, eine tendenziell breitere Streuung von Projekten zu haben. Diese Einschätzungen decken sich mit den Erkenntnissen der Untersuchungsphase 2. Die Führungsorientierung findet zum einen in der Konzentration der Aktivitäten auf den Geschäftsführer und den Vorstand und zum anderen in der geringen Beteiligung der Mitgliederversammlung ihre Bestätigung. Die breite Streuung wird von den als negativ eingestuften Untersteuerungstendenzen unzureichende Schwerpunksetzung und mangelnde Hierarchisierung gestützt. Beide Punkte sind aus Sicht eines umfassenden Controllingansatzes als kritisch zu bewerten, da durch die Führungsorientierung die Legitimationsbasis durch einen großen Beteiligtenkreis fehlt. Die Zentrierung in der Planungsphase auf den engeren Führungskreis erschwert die Identifikation mit der Zielsetzung unter den übrigen Akteuren und schafft damit wenig Transparenz in dieser Prozessphase. Durch eine breite Streuung von Aufgaben-/Arbeitsfeldern wird die Intransparenz ebenfalls intensiviert und die knappen Ressourcen können nicht schwerpunktmäßig eingesetzt werden. Lediglich der Punkt der

geschäftlichen Ausrichtung wird von den Probanden als eher strategisch bewertet. Dieses entspricht einer positiven Einstufung der Controllingaktivitäten, da die Planungsphase auf einen langfristigen Horizont ausgelegt sein sollte, was bei einer strategischen Ausrichtung Berücksichtigung findet.

Im anschließenden Kapitel werden jene Aspekte hervorgehoben, die im Sinne eines umfassenden Controlling die Planungsaktivitäten der Stadtmarketing-Initiativen unterstützen und helfen sollen, den Prozess effektiver zu gestalten.

5.3 Operationalisierung der Planung

Grundlegend für jede Art von Planungsaktivitäten sind Analysen und Daten des internen und externen Geschäftsumfeldes. Darüber hinaus ist eine umfangreiche Datenbasis Ausgangspunkt eines jeden Controlling, um den Status Quo festzustellen und Abweichungen ermitteln zu können. In der Umfrage wurden die Stadtmarketing-Organisationen daher befragt, welche Analysen sie durchgeführt haben oder planen durchzuführen (vgl. Abbildung 5.8).

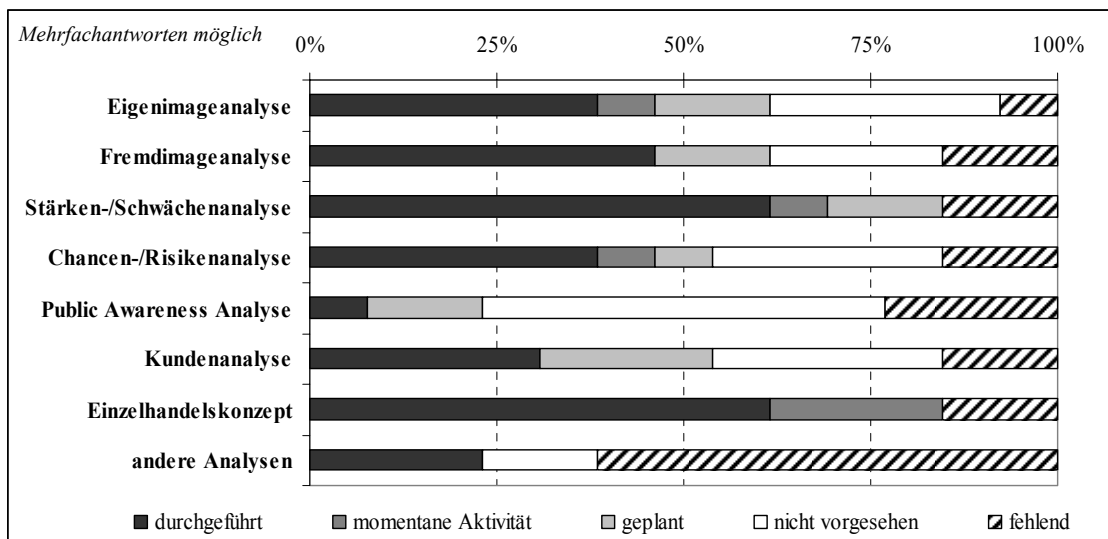


Abbildung 5.8: Einsatz von Analysemethoden und -techniken innerhalb des Stadtmarketingprozesses

Bei den Untersuchungen nehmen die Analysen des Einzelhandels den größten Stellenwert ein. Die Bedeutung der Einzelhandelskonzepte lässt sich auf die Tatsache zurückführen, dass viele Stadtmarketingaktivitäten auf

Initiative des ansässigen Einzelhandels beruhen und besonders deren Belange in die Aktivitäten einfließen sollen.

Die Stärken-/Schwächenanalyse, als klassische Untersuchungsmethode im Stadtmarketing ausgewiesen, wird als zweites Mittel der Wahl eingesetzt. Allerdings kommen die komplettierenden Chancen- und Risikoanalysen tendenziell weniger zum Einsatz. Hier wäre eine komplette SWOT-Analyse – Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities), Risiken (Threats) – zur Ermittlung des Status quo und zur Einschätzung zukünftiger Entwicklungstendenzen die geeignete Methode. Ebenfalls findet die Kundenanalyse eher geringe Beachtung. Um aber gezielte Aktivitäten zu initiieren, die den Bedürfnissen der Nachfrager oder Kunden (Bürger, Externe, gesellschaftliche Gruppen etc.) gerecht werden, bietet sich eine solche Untersuchung besonders an. Diese Analyse bietet den Vorteil, die knappen Ressourcen gezielt auf die Erwartungen abzustimmen und bedürfnisnahe Resultate zu erzielen.

Die Einbindung externer Berater in der Leitbildphase wurde als überdurchschnittlich bewertet mit abgeschwächter Tendenz in der Zielbildungsphase. Diese Einschätzung ist oberflächlich betrachtet als gut zu interpretieren. Aufgrund der Expertengespräche konnte allerdings ermittelt werden, dass sich die Einbeziehung Externer vor allem auf die Durchführung von Untersuchungen beschränkt. Koordinations- und Moderationsaufgaben werden, falls darauf zurückgegriffen wird, allenfalls von internen, direkt in den Prozess involvierten Personen wahrgenommen. Hierin besteht die Gefahr, dass die professionelle Distanz verloren geht und der Vorwurf der mangelnden Objektivität aufkommen kann. Eine übergeordnete, unabhängige Koordinationsinstanz innerhalb der Stadtmarketing-Initiative, die sich dem Druck einflussreicher Personen oder Gruppen entziehen kann, ist insbesondere in der Anfangsphase hilfreich und wichtig. Dem Controlling kommt dabei die wichtige Aufgabe zu, in dieser Prozessphase als Informations- und Koordinationsplattform begleitend Hilfestellung zu leisten.

Diese Anforderung wird um so wichtiger, je mehr Akteure in den Stadtmarketingprozess miteinbezogen werden. Auch wenn die Planungshoheit grundsätzlich bei der Stadtmarketingführung verortet ist, wäre aus Sicht eines Controlling in dieser frühen Phase ein eher basisdemokratischer Ansatz erstrebenswert, um einen höheren Identifikationsgrad unter allen Akteuren zu gewährleisten und mehr Transparenz für den Gesamtprozess sowie Bürger-nähe sicherzustellen. Besonders das Leitbild, wie eingangs beschrieben, sollte von möglichst vielen Beteiligten und/oder Betroffenen gleichermaßen mitgetragen werden, damit es auf Akzeptanz stößt und die Metaziele realitätsnah bleiben.

Die aus den unterschiedlichen Untersuchungen gewonnen Erkenntnisse bilden den Grundstock des Zielkatalogs. In Anlehnung an die Metaziele des Leitbildes ist eine Selektion und Reduktion auf eine überschaubare Zahl wichtiger Ziele unabdingbar, um eine realistische Durchführbarkeit und Umsetzung sicherzustellen. Denn eine breite, unsystematische Streuung von Projekten führt zu einem Verzicht auf nachhaltige Entwicklungsmöglichkeiten: Später dringend benötigte Ressourcen werden dem aktuellen Verteilungskampf geopfert, was in Zeiten zunehmender Finanzengpässe der Städte und Gemeinden ein großes Problem darstellt. Das Controlling erarbeitet in dieser Phase den organisatorischen Grundrahmen, indem es die Schaffung von Verbindlichkeiten gewährleistet.

Controlling interagiert hier in enger Abstimmung mit den oben beschriebenen Managementkonzepten Organisationsentwicklung und Total Quality Management (vgl. Kapitel 3.1). Ersteres beschreibt die Prozesskomponente, also einen Gestaltungs- und auch Lernprozess, in dem die Transparenz und die mögliche Einflussnahme der betroffenen Organisations-teilnehmer im Vordergrund steht (vgl. LIESENER, C., 2000, S.42). Letzteres bedeutet, dass unter Teilnahme aller Mitwirkenden Qualitätsziele und -strategien als übergeordnete Führungsprinzipien verstanden werden. Langfristiger Erfolg, Optimierung des Kunden- bzw. Bürgernutzens sowie Nutzen für interne und externe Akteure werden dabei zu den maßgeblichen

Kriterien einer Stadt oder Gemeinde und dessen Gestalter. Die Planung bildet die qualitative Grundlage für alle Phasen der Wertschöpfungskette, um Alleinstellungsmerkmale als wichtigste Kennzeichen, insbesondere einer Kommune, für Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Eine Reorganisation der Stadtmarketing-Initiative nach dem Kriterium Qualität ist hierbei unabdingbar (vgl. TÖPFER, A., 1994, S.11).

Im Bereich der Planung kommt dem Controlling die wichtige Aufgabe zu, situationsbedingt auftretende Koordinationsbedarfe in Form der horizontalen Koordination zwischen Stadtmarketingführung und Beteiligten zu lösen.

6 Controlling-Baustein 2: Steuerung

Neben der koordinierten Erstellung eines Leitbildes und einem daraus abgeleiteten Zielsystem sowie einer stetigen, begleitenden Kontrolle des Prozesses ist die Umsetzung der Vorgaben und Ziele ein weiterer wichtiger Baustein für die Stadtmarketing-Organisation.

Unternehmenssteuerung wird nur möglich, wenn Ziele festgelegt werden, die zur Grundlage der Steuerung werden. Die Zielsetzung dient als einheitliche Basis zur Ableitung von Entscheidungskriterien für die Unternehmensplanung (vgl. KOCH, H., 1982, S.47). Um den festgelegten Kurs einzuhalten, bedarf es einer effektiven Steuerung, „[...] die es ermöglicht, frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen, um dadurch die entstandenen Abweichungen zu kompensieren und die festgelegten Ziele [...] zu erreichen“ (VOLLMUTH, H., 1999, S.46).

Im Nachfolgenden erfährt die Steuerung aus der Perspektive von Stadtmarketing-Initiativen eine kritische Betrachtung, die in die Analyse von Steuerungsaktivitäten überleitet. Den Abschluss bilden, wie bereits bei der Planung, mögliche controllingrelevante Integrationsansätze für den laufenden Stadtmarketingprozess.

6.1 Aspekte der Steuerung

Parallel zur Planung besitzt die Steuerung ebenfalls eine strategische und eine operative Komponente. HORAK spricht im Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung von der Steuerung und der Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens und seinen Aufgaben durch eine konzeptionelle Gesamtplanung gemäß einer Leitidee, um eine Befriedigung der Bedürfnisse bei den von Unternehmensaktivitäten direkt oder indirekt betroffenen Akteuren zu erreichen (vgl. HORAK, C., 1993, S.200). Diese Einschätzung verdeutlicht die enge Verzahnung zwischen Planung und Steuerung, was in diesem Zusammenhang nochmals die Wichtigkeit eines

zielführenden, städtischen Leitbildes und den daraus abgeleiteten Maßnahmen herausstellt. BRÜHL ergänzt diese Ausführungen um zwei weitere Elemente, die Kontrolle und die Information, und akzentuiert den Zeithorizont. „Die Steuerung bezieht sich auf die Planungs- und Kontrollprozesse sowie die entsprechenden Informationsprozesse des Führungssystems. Die Steuerung der Planungsprozesse ist dabei das Mittel, um die Ziele zu erreichen, denn die Planungsprozesse führen je nach den zu planenden Tatbeständen zu einer Abstimmung über die zukünftig zu erreichenden Ziele“ (BRÜHL, R., 2000, S.35). Charakteristikum der Steuerung ist demnach, dass sie ziel- und zukunftsorientiert sein soll, um die Kurseinhaltung des Unternehmens zu gewährleisten. Der feed-forward-orientierten Betrachtungsweise wird dabei der Vorrang eingeräumt (vgl. VOLLMUTH, H., 1999, S.47). Strategisches Denken heißt ganzheitlich zu denken, Unsicherheiten abzubauen und Potenziale für die Zukunft aufzubauen. Insbesondere kommt dem Controlling in Stadtmarketing-Initiativen hierbei die Aufgabe zu, ein Klima zu schaffen, in dem eine große Vielfalt von Strategien wachsen kann und Berücksichtigung findet. Diese reichen von der Definition richtungsweisender Maßnahmen über geeignete Prozessstrategien bis hin zur Beobachtung von externen Einflüssen und der Konkurrenzsituation durch andere Kommunen.

Im Gegensatz zur strategischen geht die operative Ausrichtung als kurzfristige Betrachtung von den vorhandenen Ressourcen aus. „Die Steuerung des Betriebsablaufs erfolgt durch den permanenten Soll-Ist-Vergleich“ (VOLLMUTH, H., 1992, S.12). Weiter beschreibt VOLLMUTH, dass die operativen Analysen und Werkzeuge die Grundlagen des operativen Controlling-Systems darstellen. Je konsequenter der Einsatz der einzelnen Instrumente ist, desto wirkungsvoller ist das Controlling. Ein effizienter Einsatz schafft Freiräume für das Führungssystem, die wiederum für strategische Überlegungen genutzt werden können (vgl. VOLLMUTH, H., 1992, S.13). Demnach muss eine konkrete Vorgehensweise zur Leistungserstellung oder zu den Projektzielen festgelegt werden. Darüber hinaus ist festzustellen, welche konkreten Ressourcen benötigt werden und welche Auswirkungen

Abweichungen für andere Zwischenziele haben. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Flexibilität operativer Systeme gewahrt bleibt, um interne Abstimmungen zu erleichtern und unerwarteten Einflüssen entgegenwirken zu können. Diese Anpassungsfähigkeit ist besonders für Stadtmarketing-Initiativen von besonderem Wert, da es z.B. zu vermehrten Fluktuationen innerhalb des Aktivenkreises kommen kann oder die externen Bedingungen von überregionalen politischen Entscheidungen betroffen sind und sich dem Einfluss weitestgehend entziehen. Förderungsimpulse zur Weiterführung operativer Entscheidungsprozesse, wie z.B. Innovationen oder Weitblick, gehen über Feed-back-Betrachtungsweisen (Rückkopplung) hinaus.

Neben der operativen und strategischen Gliederung lässt sich die Steuerung nach allgemeiner Ansicht in Organisation und Personalführung aufteilen. Bei der Organisation kann zwischen Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden werden. Die Personalführung spaltet sich ebenfalls in zwei Teilbereiche auf. Zum einen entspricht das Personal aus Sicht der BWL einer Art Produktionsfaktor, der eine entsprechende Qualifikation besitzen sollte. In diesem Fall stellen etwa die Personalauswahl und der Personaleinsatz beeinflussende Faktoren dar. Auf der anderen Seite besteht die Aufgabe, Mitarbeiter durch entsprechende Motivations- und Anreizstrukturen zu einem bedarfsorientierten und zielführenden Verhalten zu bringen (vgl. MEFFERT, H., 2000, S. 1198). Dieser angesprochene Punkt ist in Bezug auf Stadtmarketing-Initiativen als eher kritisch einzustufen. Wie schon oben erwähnt basiert die Stadtmarketingarbeit zu einem überwiegenden Teil auf ehrenamtlichen Engagement innerhalb der Arbeitsgruppen, was zur Konsequenz hat, dass die Selektion beim Personaleinsatz nur sehr begrenzt möglich ist.

Wird eine Beziehung zwischen der Bildung von arbeitsteiligen und funktionsfähigen Teileinheiten hergestellt, so wird von einer Aufbauorganisation gesprochen. Sie bildet den Rahmen, innerhalb dessen sich „die Gesamtheit aller in der Unternehmung abzuwickelnden Aufgabenerfüllungsprozesse vollzieht“ (FRESE, E., 2000, S. 7). Wird hingegen die „raumzeitliche

Strukturierung der zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Arbeits- und Informationsprozesse“ (GAITANIDES, M., 1993, S. 192) betrachtet, betrifft dies die Ablauforganisation. Beide Aspekte wirken auf die Steuerung der Unternehmensprozesse ein, wenngleich die Ablauforganisation wohl den inhaltlich wichtigeren Teilbereich darstellt. Ändert sich die Aufbauorganisation grundlegend, so ist ohne eine entsprechende Änderung des Planungsvorgehens und der Planungsinhalte keine adäquate Ausführung möglich. In diesem Zusammenhang ist infolgedessen auch die Ablauforganisation anzupassen und neu zu strukturieren. Hierbei wird nochmals die Dependenz der Steuerung von der Planung deutlich herausgestellt.

In der anschließenden Auswertung der Untersuchung finden sich die Aspekte der strategischen und der operativen Steuerung im Fragebogen unter den Punkten der strategischen Positionierung und Ausrichtung wieder. Die Gliederungspunkte Organisation und Personalführung werden in der schriftlichen Befragung mit der Erfassung des Engagements der einzelnen Akteure aufgegriffen.

6.2 Analyse der Steuerung

Um die Beteiligung der einzelnen Personen und Organe, also die Organisationsentwicklung, bei der strategischen Positionierung beurteilen und einen unmittelbaren Einfluss auf das Ergebnis herstellen zu können, wurde auch in dieser Phase des Stadtmarketingprozesses nach dem jeweiligen Engagement gefragt (s. Abbildung 6.1).

Hauptakteur ist nach wie vor und mit großem Abstand zu allen übrigen Beteiligten der Geschäftsführer, was allerdings in seiner originären Aufgabe begründet ist. Die höchste Beteiligung weist in dieser Phase der (Ober-)Bürgermeister auf, die Bedeutung des Vorstandes nimmt verglichen mit der Zielbildungsphase stark ab. Die Verwaltung und die Steuergruppe folgen auf den anschließenden Plätzen. Sie sind in der Mehrheit zumindest beteiligt, wenngleich es vor allem bezüglich der Steuergruppe einen großen

Anteil an Stadtmarketing-Organisationen gibt, die eine Teilnahme verneinen. Der Stadtrat und die Arbeitskreise sind nur mehr von untergeordneter Bedeutung, während sie in der Leitbildphase noch relativ stark eingebunden waren. Externe Berater und die Mitgliederversammlung sind in der Mehrheit der Fälle kaum engagiert, bei vielen Stadtmarketing-Initiativen sogar gar nicht beteiligt.

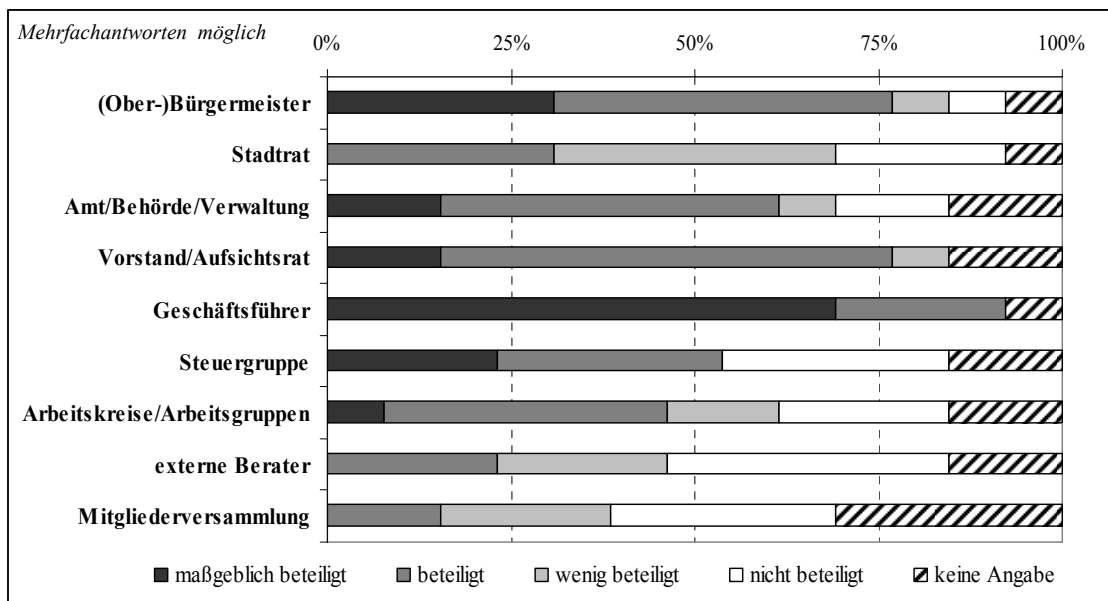


Abbildung 6.1: Engagement der Akteure in der Phase der strategischen Positionierung

Für eine mit breiter Zustimmung erarbeitete und von allen getragene strategische Positionierung sind aus der Sicht des Controlling viele der wichtigen Akteure vereint. Als positiv ist das Engagement des Geschäftsführers, des (Ober-)Bürgermeisters und des Vorstands/Aufsichtsrates anzusehen. Alle drei Multiplikatoren sind insgesamt relativ stark eingebunden. Bei der Erstellung der strategischen Positionierung wäre allerdings eine umfassendere Beteiligung insbesondere der Steuergruppe und der Arbeitskreise von Bedeutung. Jene Akteure sind es, die in dieser Phase die Umsetzung erst ermöglichen und bei der Durchführung eine tragende Rolle zugewiesen bekommen.

Im Vergleich zur Planung (Leitbild- und Zielbildungsphase) ist bei der strategischen Positionierung eine positivere Bewertung bei den Über- und

Untersteuerungstendenzen zu konstatieren (s. Abbildung 6.2). Diese Einschätzung ist insbesondere auf die Verbesserung der Untersteuerungsproblematik zurückzuführen. Insgesamt werden hier die Untersteuerungspunkte als negativer eingestuft. Hervorzuheben sind wiederum die unzureichende Schwerpunkt- und Prioritätensetzung und damit verbunden die mangelnde Hierarchisierung von Ergebnissen. In den Tiefeninterviews ließen die Probanden heraushören, dass sie hierin einen Verbesserungsbedarf sehen.

Bei den Übersteuerungstendenzen werden die zu zahlreichen und aufwändigen Abstimmungsprozesse am negativsten eingestuft. Aus den Experteninterviews konnte entnommen werden, dass dafür hauptsächlich mangelhafte Moderationen oder unerfahrene Moderatoren verantwortlich gemacht werden. Diesen fehle es an Überblick und der Fähigkeit eine Moderation zu führen, zudem wird eine unzureichende Neutralität angeführt.

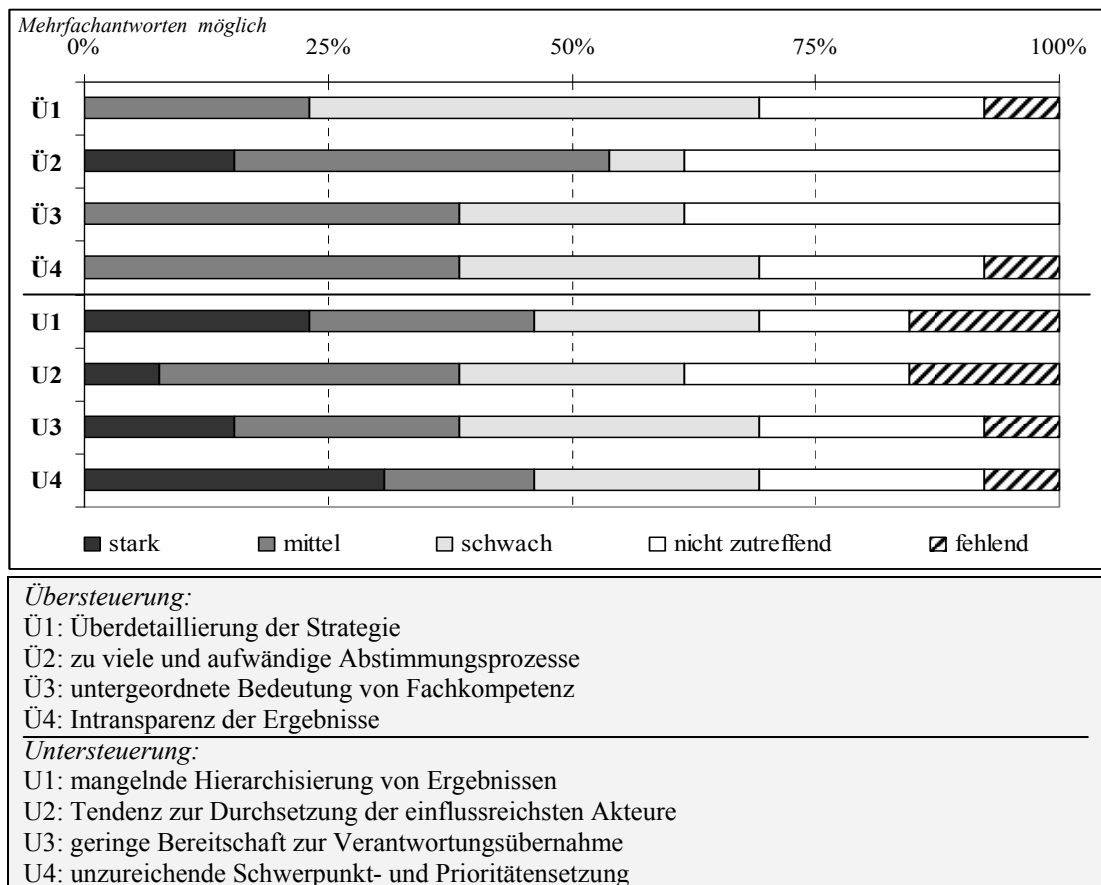


Abbildung 6.2: Über- bzw. Untersteuerungstendenzen in der Phase der strategischen Positionierung

Bei der Berechnung eines Zusammenhangs zwischen dem Engagement der einzelnen Akteure und den durchschnittlichen Über- bzw. Untersteuerungswerten zeigt sich, dass statistisch keine signifikanten Korrelationen berechnet werden können. Demzufolge ist keiner der beteiligten Personen und keinem der Organe eine Beeinflussung, ob positiver oder negativer Art, nachzuweisen.

Aus Sicht des Controlling sind die Ergebnisse der strategischen Steuerung insgesamt eher positiv einzustufen. Wird allerdings der Einzelfall betrachtet, so stellt sich heraus, dass bei einigen Stadtmarketing-Organisationen die hier skizzierten Problemfelder stark ausgeprägt sind, während sie bei anderen überhaupt nicht auftreten. Diese Asymmetrie gilt es zu berücksichtigen, wenn Controllingaktivitäten in den laufenden Stadtmarketingprozess implementiert werden sollen.

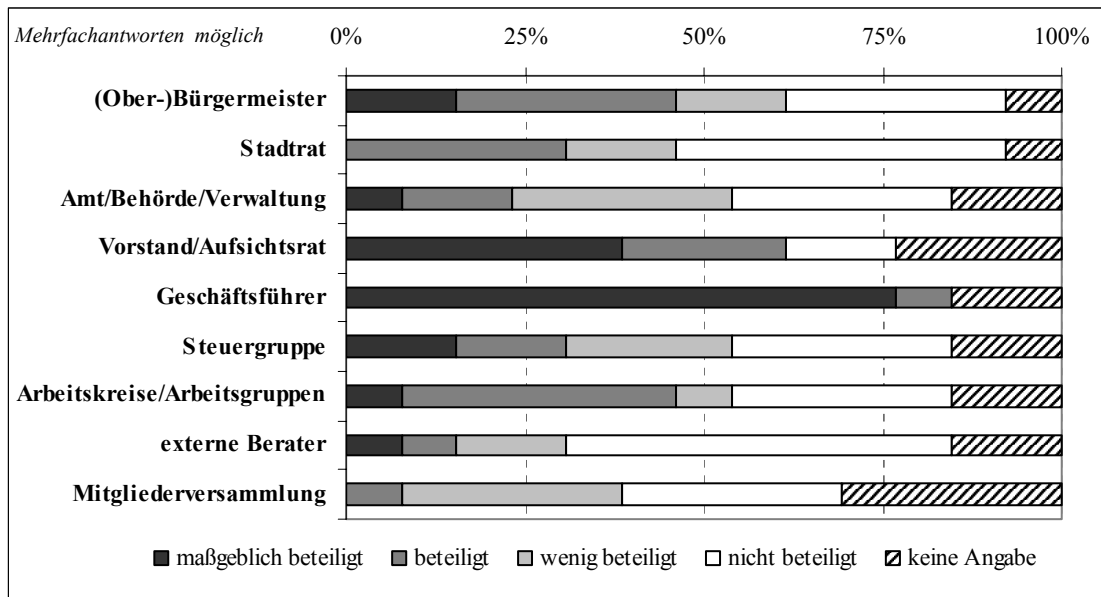


Abbildung 6.3: Engagement der Akteure in der Phase der strategischen Umsetzung

In der Phase der strategischen Umsetzung (operative Steuerung) sind besonders zwei wesentliche Einschätzungen in Bezug auf das Engagement der beteiligten Akteure zu berücksichtigen (s. Abbildung 6.3): Zum einen die dominierende Beteiligung des Geschäftsführers (GF), der den größten Anteil an der Umsetzung hat. Auf der anderen Seite die als eher gering eingestufte Beteiligung der Arbeitskreise(AKs)/Arbeitsgruppen(AGs). In dieser Phase der zunehmenden Konkretisierung und Verwirklichung der gesetzten Vorgaben ist die Integration der AKs/AGs in die konkrete Stadtmarketingarbeit unerlässlich. Der Geschäftsführer sollte hierbei die Position eines Initiators und Katalysators einnehmen und zielorientiert die Aufgaben kommunizieren und delegieren. Dem GF tritt dabei das Controlling hilfreich zur Seite, indem es als objektive Instanz Informationen sammelt, strukturiert und transparent abbildet, zudem Maßnahmen koordiniert und aufeinander abstimmt. In diesem Zusammenhang ist die rückläufige Beteiligung des Stadtoberhauptes erwähnenswert. Obwohl häufig proklamiert wird, dass Stadtmarketing „Chefsache“ sei (vgl. GRUBER, H., 1999, S.382), zieht sich dieser in der Phase der Umsetzung aus der aktiven Beteiligung sukzessive zurück. Besonders hier könnte der (Ober-)Bürgermeister durch seine Vormachtstellung Barrieren abbauen und die Umsetzung beschleunigen.

Die Übersteuerungs- und Untersteuerungsaspekte weisen hier wiederum im Vergleich zu den vorangegangenen Phasen eine rückläufige Tendenz auf (s. Abbildung 6.4).

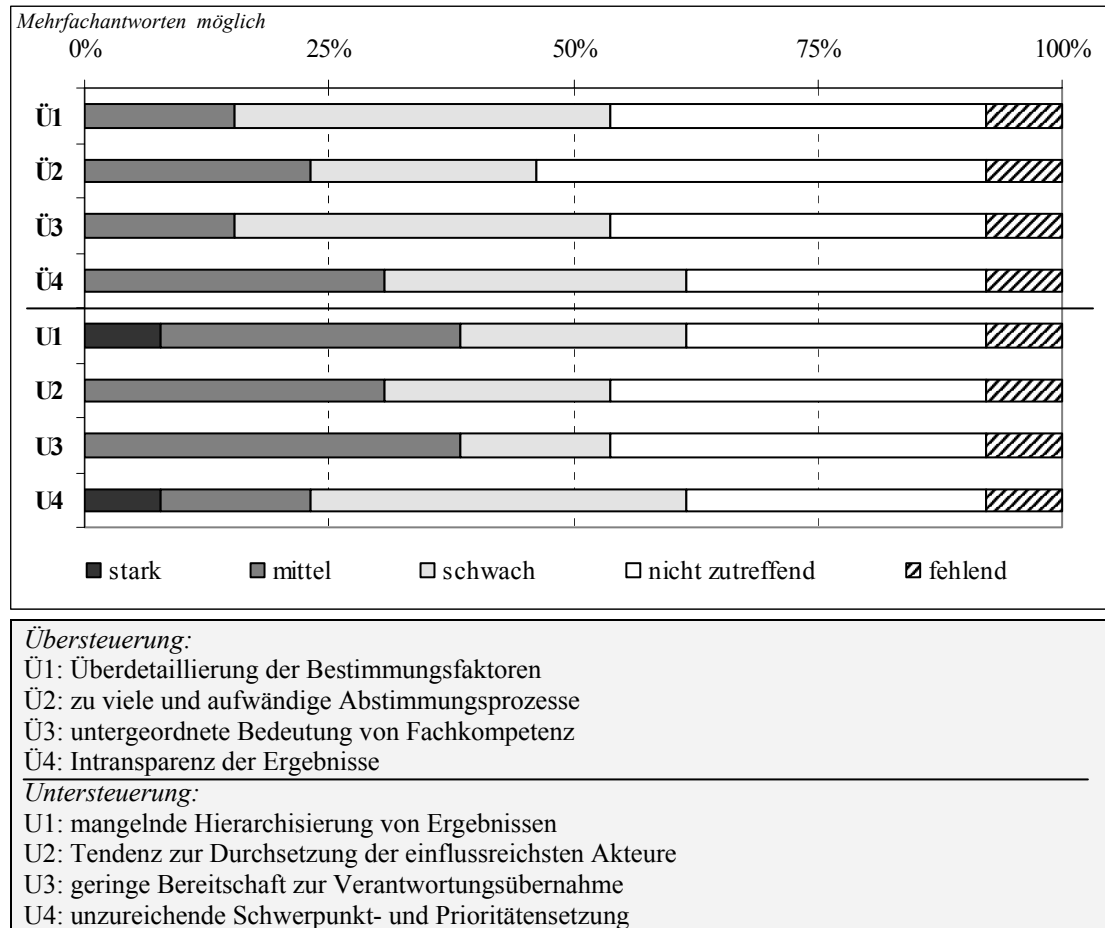


Abbildung 6.4: Über- bzw. Untersteuerungstendenzen in der Phase der strategischen Umsetzung

Beide Aspekte sind in ihren Ausprägungen von stark bis schwach etwa in einem gleichen Verhältnis wie nicht zutreffend und fehlend. Lediglich die Untersteuerungspunkte mangelnde Hierarchisierung von Ergebnissen und unzureichende Schwerpunkt- und Prioritätensetzung wurden von einigen wenigen Probanden als stark eingestuft. Diese Einschätzung liegt in der Gesamtschau des Prozesses begründet. Die erwähnten Punkte haben sich im gesamten Ablauf als die kritischsten Punkte herauskristallisiert und zeigen ihre Auswirkungen bis in die Phase der strategischen Umsetzung. Die allgemein positivere Einstufung der strategischen Umsetzung wurde von den

Stadtmarketing-Initiativen mit dem sich klar abzeichnenden Handlungsbedarf und dem zunehmenden Konkretisierungsgrad begründet. Zudem wird die operative Steuerung sehr durch den Geschäftsführer bestimmt und geprägt.

Diese Einschätzung findet durch den Controllingindex ihre Bestätigung (s. Abbildung 6.5). Die Stadtmarketings neigen zur Selbstorganisation, also zur direkten Umsetzung der Planvorgaben durch die Geschäftsführung. Die Linienorganisation, also die Delegation der Umsetzungsaufgaben an die AKs/AGs, spielt nur eine nachrangige bis keine Bedeutung.

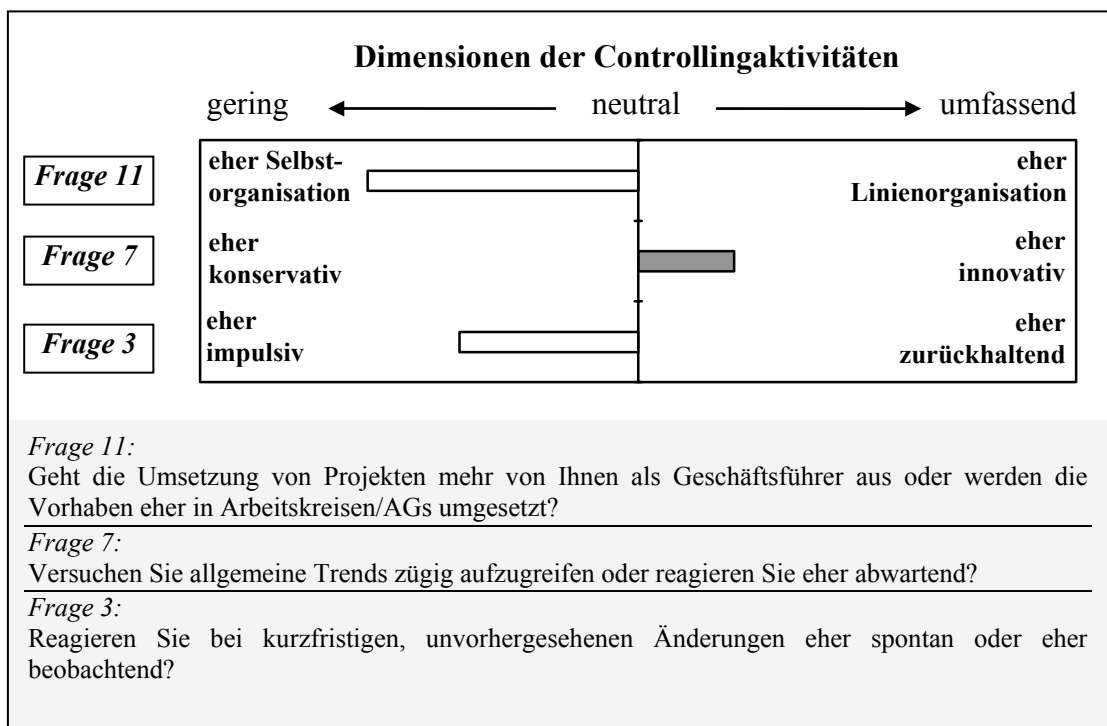


Abbildung 6.5: Controllingindex – Controllingaktivitäten der Steuerungsphase

Die in der Abbildung aufgeführten Ergebnisse der Untersuchungsphase 3 gelten für die gesamte Phase, also sowohl für die strategische als auch für die operative Steuerung. Hierbei neigen die Probanden eher dazu, vorschnell auf unvorhergesehene Änderungen zu reagieren und von den Planvorgaben abzuweichen. Diese Reaktion wäre für sich genommen als positiv zu bewerten, doch im Rahmen eines umfassenden Controlling ist dies als eher kritisch einzustufen. Kurzschlussreaktionen, die vorwiegend am Tagesgeschehen orientiert sind, können sehr schnell zu Fehlentscheidungen

führen, weil beispielsweise in Phasen der Hochkonjunktur zu optimistisch und umgekehrt im konjunkturellen Abschwung zu pessimistisch reagiert wird.

Im Gegensatz zu kurzfristigen Änderungen oder vereinzelt Ereignissen, ist das Aufgreifen von Trends im Sinne von veränderten Kundenwünschen und Bedürfnissen seitens der Steuerung und einer gleichzeitigen Anpassung der Planungsvorgaben als positiv zu sehen. Gerade der umfassende Controllingansatz ist ein offenes und flexibles System, um auf dynamische Umwelteinflüsse reagieren und zukünftige Entwicklungstendenzen aufgreifen zu können. Bei diesem Aspekt weisen die Stadtmarketing-Organisationen einen tendenziell innovativen Charakter auf.

Die hier als kritisch eingestuften Ergebnisse werden im anschließenden Kapitel aufgegriffen. Zudem werden Steuerungsaktivitäten vorgestellt, die besonders im Regelkreis des Controlling (Planung – Steuerung – Kontrolle – Information) die Stadtmarketings in ihren Bestrebungen der Umsetzung von Vorgaben folgerichtig unterstützen sollen.

6.3 Operationalisierung der Steuerung

Die Steuerung, wie sie oben beschrieben wird, zeichnet sich durch zwei wichtige Bestandteile aus: die strategische und die operative Steuerung. Die strategische Steuerung folgt der Zielsetzung der Lenkung und der Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens und seiner Aufgaben (vgl. HORAK, C., 1993, S.200). Besonders in dieser Phase wurden die Aspekte der unzureichenden Schwerpunkt- und Prioritätensetzung sowie der mangelnden Hierarchisierung von Ergebnissen identifiziert. Zudem hat sich die geringe Einbindung der Arbeitskreise/Arbeitsgruppen und der Steuergruppe als kritisch herausgestellt.

In dieser Phase bietet sich aus Sicht des Controlling der Balanced Scorecard-Ansatz zur Umsetzung der Unternehmensstrategien an (s. Kapitel 3.2). Die Strategien werden dabei operationalisiert und damit transparent und kommunizierbar gemacht. Durch die Konzentration auf einige wenige, aber wesentliche Kenngrößen wird ein System geschaffen, das sich gut zur

Umsetzung von Strategien eignet. Eine überschaubare Zahl von Zielen, die Gegenüberstellung von finanziellen und nicht-finanziellen Messgrößen sowie abgestimmte strategische Aktionen sollten die Zielerreichung sicherstellen. Zudem beinhaltet die BSC eine Komponente des prozessualen Lernens, in der Lern-, Entwicklungs- und Innovationsbestrebungen berücksichtigt werden.

Bevor die BSC in den Prozess integriert werden kann, müssen Handlungsfelder, die so genannten Perspektiven, bestimmt werden, um einseitiges Denken bei der Ableitung und Verfolgung der Ziele zu verhindern (vgl. HORVÁTH, P. UND PARTNER, 2000a, S.10). In der Untersuchung wurde dafür die Relevanz ausgesuchter Handlungsfelder für Stadtmarketing-Organisationen gemessen (s. Abbildung 6.6).

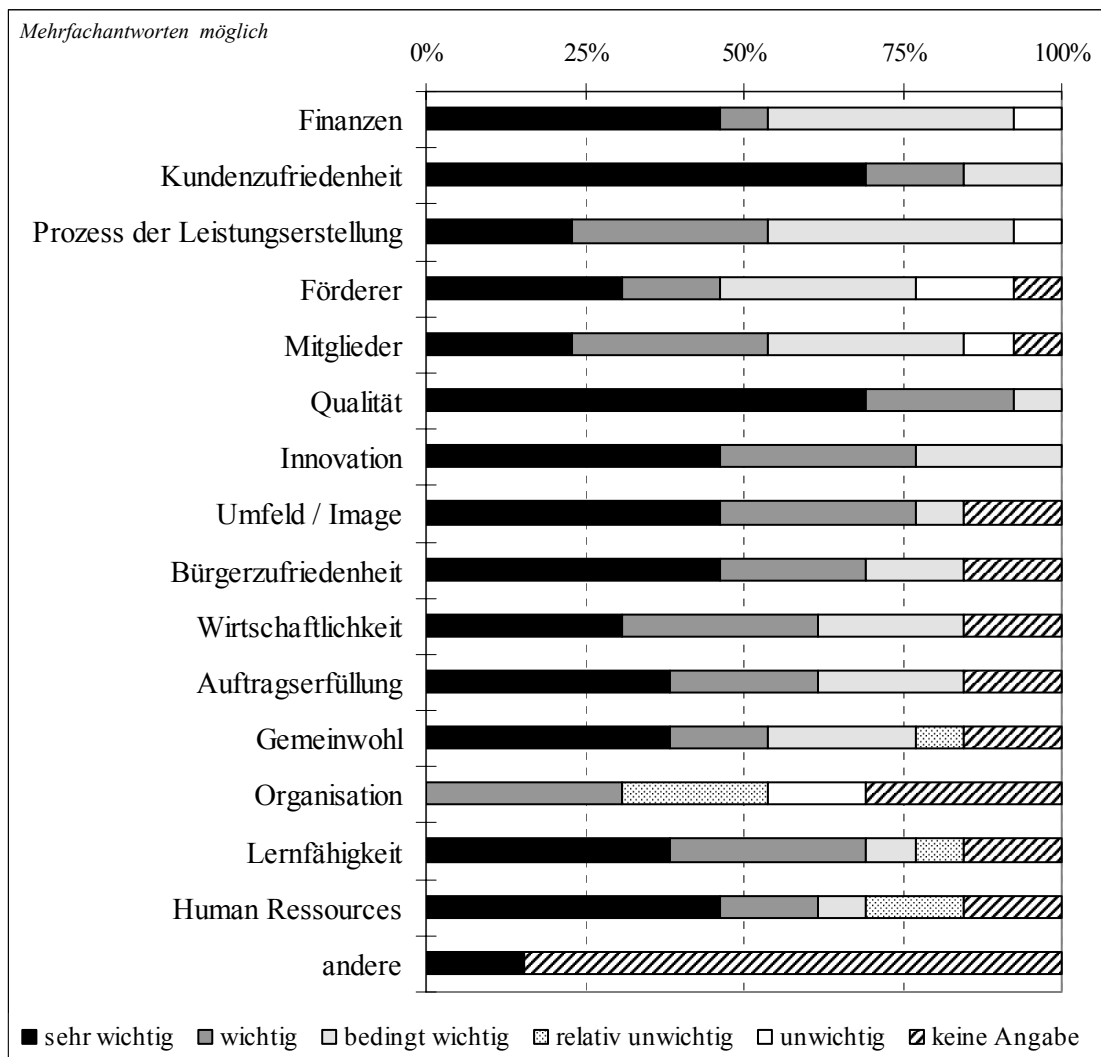


Abbildung 6.6: Relevanz von Handlungsfeldern

Von der Mehrheit der befragten Stadtmarketing-Initiativen werden lediglich die Bereiche Qualität und Kundenzufriedenheit als sehr wichtig eingeschätzt. Der Restanteil dieser beiden Handlungsfelder ist mindestens als bedingt wichtig gewertet worden. Mit deutlichem Abstand folgen die Arbeitsfelder Finanzen, Innovation, Umfeld/Image, Bürgerzufriedenheit und Human Resources. Hier ist der Restanteil ebenfalls zumeist bedingt wichtig. Nur die Bereiche Finanzen und Human Resources werden in geringem Maße als unwichtig bzw. relativ unwichtig bewertet. Der Tätigkeitsbereich Organisation wird als einziger von der Mehrheit als relativ unwichtig bzw. unwichtig angesetzt. Die übrigen Perspektiven liegen im Mittelfeld. Bei ihnen überwiegt in der Regel der als mindestens bedingt wichtig befundene Anteil, es zeigen sich aber auch in deutlichem Maße Anteile einer Geringschätzung der entsprechenden Felder.

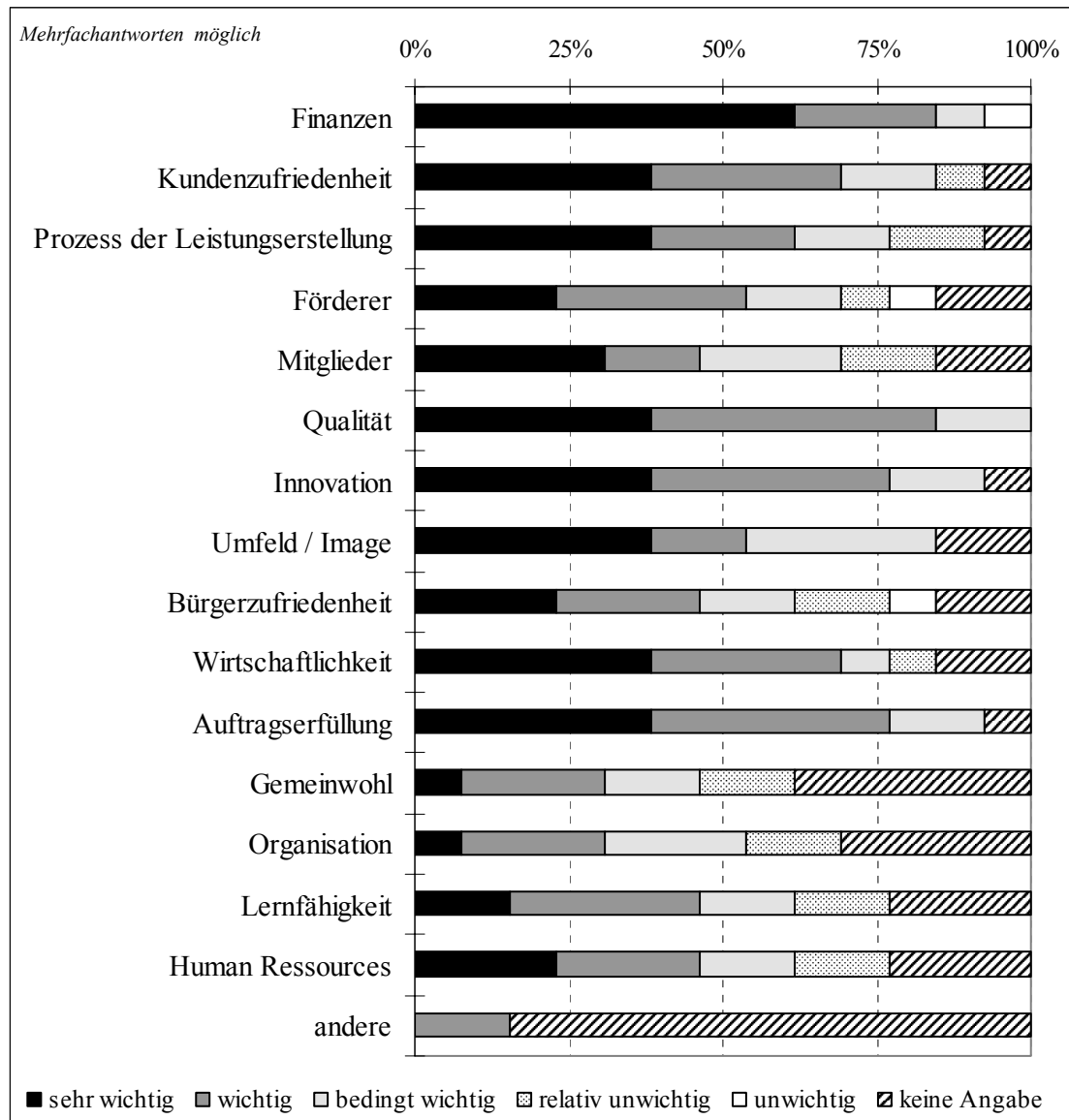


Abbildung 6.7: Stellenwert der Handlungsfelder im eigenen Prozess

Die Untersuchung sieht weiter vor, die Bedeutung der Handlungsfelder im eigenen, laufenden Stadtmarketingprozess von den Probanden einschätzen zu lassen (s. Abbildung 6.7). Hierbei zeigt sich ein abweichendes Bild von der zuvor eingestuften Wichtigkeit. Als einziges Aufgabengebiet werden die Finanzen von der Mehrheit als sehr wichtig angesehen. Auf den weiteren Plätzen folgen die Kundenzufriedenheit und die Qualität, sowie Innovation, Umfeld/Image, Auftragserfüllung, Wirtschaftlichkeit und der Prozess der Leistungserstellung. Organisation und Gemeinwohl werden in dieser Einstufung am schlechtesten bewertet.

Beide Einschätzungen weichen in der Vielzahl der Fälle voneinander ab. Daraus lässt sich ableiten, dass in der Realität viele der als generell wichtig erachteten Handlungsfelder nur sehr schwer umsetzbar (z.B. Bürgerzufriedenheit) sind. Umgekehrt drängen sich andere Themenfelder, die als untergeordnet eingestuft worden sind (z.B. Finanzen), in der Stadtmarketingarbeit häufig in den Vordergrund. Korrelierende Beurteilungen konnten nur bei sechs der 15 vorgegebenen Handlungsfelder statistisch ermittelt werden. Dabei handelt es sich um die Perspektiven Qualität, Kundenzufriedenheit, Image/Umfeld, Human Resources, Auftragserfüllung und Organisation. Diese offen gelegte Diskrepanz spiegelt den in den Intensivinterviews oft angesprochenen Unterschied zwischen den ideellen Überlegungen und der alltäglichen Erfahrung wider. Viele der in der Theorie als wichtig erachteten Handlungsfelder sind im Tagesgeschäft nur sehr schwer zu berücksichtigen. Ungeachtet dieser Tatsache, welche Perspektiven für das einzelne Stadtmarketing von Relevanz sind, ist eine Transformation der Zielvorgaben und der daraus abgeleiteten Strategien in konkrete Arbeitsanweisungen unumgänglich. Auch hier ist zu berücksichtigen, dass die Konzentration auf einige wesentliche Handlungsfelder die Freisetzung von Ressourcen ermöglichen und mehr Transparenz schaffen kann.

Neben der finanziellen sind die qualitative Perspektive und die Kundenzufriedenheit hinsichtlich sich differenzierender Märkte und steigenden Kundenbewusstseins unter zunehmendem Konkurrenzdruck von besonderer Bedeutung. Zudem finden hauptsächlich jene Handlungsfelder geringe Beachtung, die der oben angesprochenen prozessualen Komponente zuzurechnen sind. Zu ihr gehören: die Lernfähigkeit, die Organisation inklusive Förderer und Mitglieder und der Prozess der Leistungserstellung. Diese Perspektiven nehmen allerdings in einer Unternehmung, welche auf freiwilliges Engagement angewiesen ist, einen wichtigen Stellenwert ein. Erst durch die verstärkte Einbindung und Berücksichtigung der Beteiligten kann eine größere Transparenz und höhere Identifikation hergestellt sowie die gegenwärtige und zukünftige Handlungsfähigkeit gewährleistet werden.

Durch eine zunehmende Konkretisierung der strategischen Steuerung können die operativen Aktionen in handlungsorientierte Stadtmarketingmaßnahmen umgesetzt werden. Die Reduktion auf wenige Handlungsfelder bestimmt die weitere strukturierte Vorgehensweise. Im Rahmen eines Projektmanagements findet eine zeitliche, inhaltliche und hierarchische Koordination einzelner Teilpläne statt. Eine anschauliche Vorgehensweise zur Leistungserstellung und der Projektzielerreichung ist hierbei sehr zweckdienlich. Darüber hinaus ist zu ermitteln, welche Auswirkungen Abweichungen für andere Zwischenziele haben. Dabei ist von besonderer Bedeutung, dass die Flexibilität operativer Systeme gewahrt bleibt, um interne Abstimmungen zu erleichtern und unerwarteten Einflüssen entgegenwirken zu können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zur Umsetzung der Strategien konkrete plan- und kontrollierbare Maßnahmen unter Berücksichtigung der Planvorgaben formuliert werden müssen. Diesem Verständnis folgend wird hierbei die Brücke von der Steuerung zur Kontrolle und zur Planung geschlagen. Der umfassende Ansatz des Controlling als Koordinationsschnittstelle des Gesamtprozesses gewinnt zunehmend an Kontur.

7 Controlling-Baustein 3: Kontrolle

Die Kontrolle beschreibt SCHUSTER als häufige Schwachstelle des Controlling, da zwar detaillierte Planungen vorliegen, aber die notwendigen korrespondierenden Kontrollen nicht vorgewiesen werden können (vgl. SCHUSTER, P., 1991, S.51).

Eine Begriffsabgrenzung der Kontrolle ist wie die der Planung und Steuerung in der Literatur nicht eindeutig präzisiert. Die Kontrolle wird häufig in Verbindung mit Planungsfunktionen gebracht und zusammen mit den Begriffen Überwachung, Prüfung oder Revision genannt. WEBER charakterisiert die Kontrolle als Abweichungsanalyse und beschreibt als wesensbestimmendes Merkmal den „[...] Vergleich eines eingetretenen Ist mit einem vorgegebenen Soll [...]“ (WEBER, J., 1999, S.156). Kontrolle geht aber, wie sich herausstellen wird, über diese enge Fassung hinaus.

Um den Gedanken des umfassenden Controllingansatzes weiterzuführen, wird an dieser Stelle die Kontrolle als Verbindungsglied zwischen Planung und Steuerung vorgestellt. Die Analyse der Kontrollaktivitäten der Stadtmarketing-Organisationen schließt sich dem an und mündet in einer Zusammenstellung controllingrelevanter Ansätze.

7.1 Aspekte der Kontrolle

Nach HORVÁTH liegt die vorrangige Aufgabe der Kontrolle im Aufbau eines Messinstrumentariums und der Bereitstellung von Informationen über Soll-Ist-Abweichungen (vgl. HORVÁTH, P., 1998, S. 161). In dieser Phase des Stadtmarketingprozesses wird hier besonders die Steuergruppe in den weiteren Verlauf einbezogen. Nach dem Vergleich der Soll- und Ist-Größen folgt unmittelbar eine Analyse nach den Ursachen für eventuell festgestellte Abweichungen, Einflussgrößen werden identifiziert und notwendige Gegensteuerungsmaßnahmen zur Beseitigung vorgeschlagen. „Kontrolle ist damit ein eigenständiger, informationsverarbeitender, wissensgenerierender

Führungsprozeß, der deutlich über eine reine Informationsverdichtung hinausgeht“ (WEBER, J., 1999, S.157). Demgemäß erfüllt die Kontrolle folgende wichtige Funktionen (vgl. SCHUSTER, P., 1991, S.51):

- die Korrekturfunktion,
- die Lernfunktion sowie
- die Antizipationsfunktion.

WALL untergliedert die Kontrolle in einen funktionalen, in einen instrumentalen und in einen institutionellen Bereich (vgl. WALL, F., 1999, S.17ff und s. Abbildung 7.1).

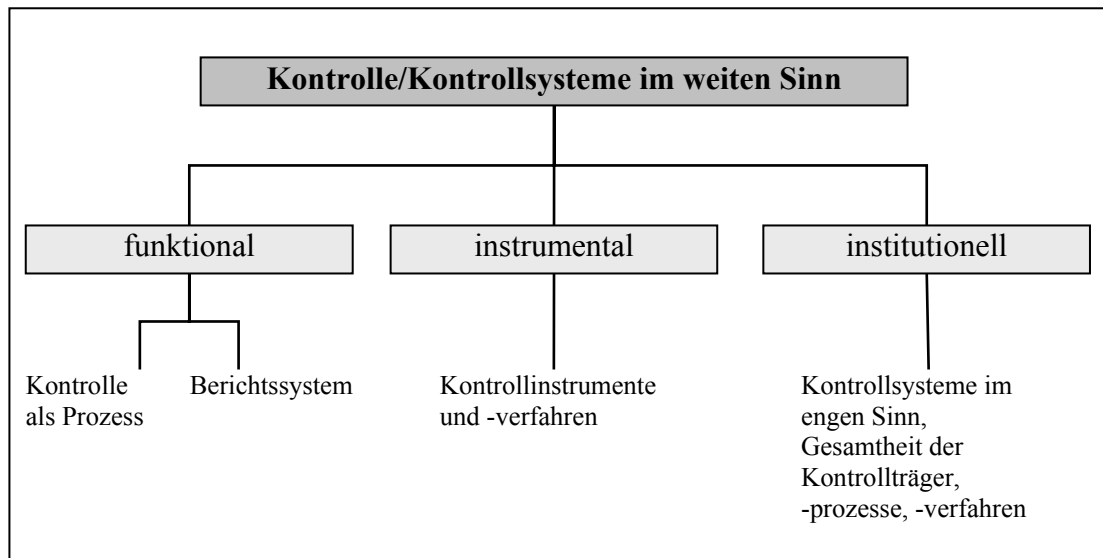


Abbildung 7.1: Kontrolle/Kontrollsysteme im weiten Sinn (in Anlehnung an WALL, F., 1999, S.19)

Der funktionale Bereich weist sich durch kontrollierende Tätigkeiten zum Feststellen von Abweichungen innerhalb des Prozesses aus. Zudem werden die Gründe für auftretende Abweichungen analysiert, Vorschläge für Korrekturmaßnahmen innerhalb des Handlungsrahmens eingebracht und die gewonnenen Informationen in einem Berichtssystem zusammengefasst. Im instrumentalen Bereich werden die im Prozess angewandten Instrumente und Verfahren beschrieben. Die Einordnung projektübergreifender Maßnahmen ist hierbei möglich. Das institutionelle Verständnis stellt das System der

involvierten Akteure und Träger, die am Kontrollprozess mitwirken, in den Vordergrund.

Der hier skizzierte Prozesscharakter der Kontrolle wird mit seinen Teilaktivitäten in der nachfolgenden Tabelle veranschaulicht.

Teilaktivität	Teilschritte
Aufdeckung eines Kontrollproblems	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkennung eines Kontrollproblems auf der Basis einer Erwartung, dass relevante Abweichungen vorliegen können ▪ Auswahl zu kontrollierender Sachverhalte unter Berücksichtigung der Kosten und möglicher negativer sozialer Effekte der Kontrolle
Festlegung des Vergleichs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Festlegung der Kompetenzen für den Vergleich ▪ Festlegung der Form des Vergleichs, insbesondere der Arten der heranzuziehenden Größen (Wahl der Soll-Werte)
Durchführung des Vergleichs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ermittlung der Soll-Werte ▪ Ermittlung der zu beurteilenden Ist-Werte ▪ Berechnung der Abweichung
Beurteilung der Abweichung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewertung der Abweichung für die Ziele der Unternehmung ▪ Auswahl der genauer zu analysierenden Abweichungen unter Berücksichtigung der Kosten für die verschiedenen Analyseinstrumente ▪ Feststellen der Ursachen für die Abweichung ▪ Ermittlung der für die Abweichung Verantwortlichen
Entwicklung von Anpassungsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiierung eines neuen Planungsprozesses

Abbildung 7.2: Aktivitäten innerhalb des Kontrollprozesses (in Anlehnung an KÜPPER, H. U., 1997, S.173ff)

Um die Rolle des Verbindungsgliedes zwischen den beiden vorangegangenen Bausteinen auszufüllen, benötigt die Kontrolle ebenfalls eine strategische und eine operative Komponente. Erstere bezieht sich dabei auf die Planungsaktivitäten und die strategische Steuerung, während sich die operative Kontrolle bei der Umsetzung der strategischen Aktionen ansiedeln lässt.

Nachfolgende Zusammenstellungen einzelner Aspekte verdeutlichen den Aufgabenbereich der strategischen Kontrolle, die in der Literatur häufig unter

dem Punkt Verfahrenskontrolle zusammengefasst werden (vgl. PEEMÖLLER, V., 1997, S.139ff):

- In der Prämissenkontrolle werden die Schlüsselannahmen der strategischen Planung überprüft. Es ist regelmäßig zu ermitteln, ob die aktuelle und zukünftige Situation entsprechend beschrieben ist oder externe Einflüsse an Bedeutung gewinnen. Dabei können einzelne Prämissen gestaffelt kontrolliert werden – je nach Priorität des Projektes. Besonders zu beachten sind Prämissen, die sich auf schwache Prognosen gründen oder dem Entscheidungsfeld entzogen sind.
- Die Durchführungskontrolle überprüft die realisierten strategischen Handlungen auf ihre Auswirkungen hin. Es müssen Informationen derart erarbeitet werden, dass entschieden werden kann, ob ergriffene Maßnahmen beibehalten werden oder – falls nötig – angepasst werden sollen. Dazu werden bestimmte Faktoren festgelegt, die regelmäßig kontrolliert werden können. Jeder Faktor ist einem bestimmten Abschnitt des Projektes zugeordnet, welcher wiederum ein Schritt zur Zielerreichung darstellt.
- Bei der strategischen Überwachung werden schon im Voraus schwache Signale, Chancen, Risiken und Trends ermittelt. Sie hat im Vergleich zur Selektion einzelner Vorfälle bei der oben genannten Kontrolle einen eher kontinuierlichen Charakter.

Werden durch die Kontrollmaßnahmen Störfaktoren im Prozessablauf aufgedeckt, muss durch entsprechende Maßnahmen gegengesteuert werden. Soll die Strategie weiterhin Gültigkeit besitzen, sind entweder die verwendeten Mittel anzupassen oder Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. Falls die Strategie nicht weiter verfolgt werden kann, sollte auf eine vorsorglich geplante Alternativstrategie zurückgegriffen werden, die das Erreichen der Ziele ermöglicht. Von einer Anpassung des Leitbildes ist eher abzusehen, ein derartiges Vorgehen ist nur in begründeten Ausnahmefällen vertretbar.

Im Rahmen der operativen Kontrolle werden die durch die strategischen Aktionen konkretisierten Plandaten mit den ermittelten Ist-Werten verglichen.

Ziel ist die Ermittlung von Planabweichungen, auf die das Führungssystem reagieren muss (vgl. HORAK, C., 1993, S.228). Basis aller operativen Kontrollprozesse bildet das Planungssystem, deshalb kann in diesem Zusammenhang auch von einer Zielerreichungs- oder Ergebniskontrolle gesprochen werden. Diese findet erst jeweils nach Abschluss des Projektes statt und erlaubt „[...] bei festgestellten Abweichungen keine Anpassung während der Handlung“ (WALL, F., 1999, S.22). Diese so genannten ex-post-Kontrollen, bei der entweder Ist-Ist-Vergleiche oder Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt werden, stehen den ex-ante-Kontrollen gegenüber. Um bei umfassenderen Projekten korrigierend eingreifen zu können, bieten sich u.a. ein Soll-Soll-Vergleich an, bei dem z.B. zwei Zielgrößen gegenübergestellt werden, um die Konsistenz von Zielvorgaben zu überprüfen, oder ein Soll-Wird-Vergleich, bei dem der gewünschte Wert einer Zielgröße und die für sie prognostizierte Ausprägung gegenübergestellt werden (vgl. WALL, F., 1999, S.21). Die ex-ante-Kontrollen begleiten einen längeren Realisierungszeitraum, um schon frühzeitig Abweichungen von den Vorgaben ermitteln und regulierend eingreifen zu können. Damit ist die Kontrolle nicht nur vergangenheits-, sondern auch zukunftsorientiert.

Der Kontrollprozess wird hier zusammenfassend als Regelkreismodell in enger Verflechtung mit dem Planungs- und Steuerungssystem dargestellt (s. Abbildung 7.3).

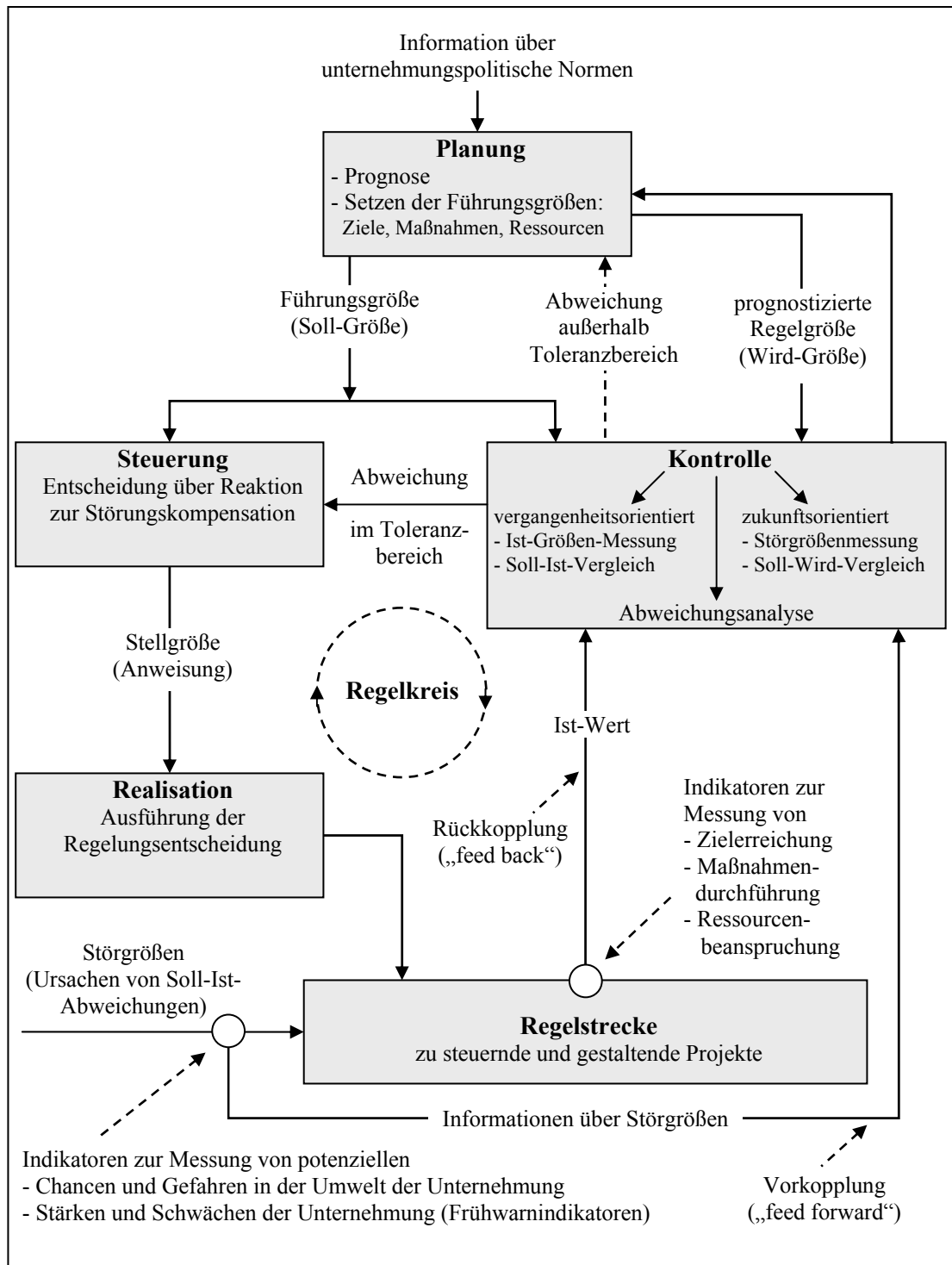


Abbildung 7.3: Planung und Kontrolle als Regelkreis (in Anlehnung an PFOHL, H.-C., 1981, S.21)

Diese modellhafte Darstellung verdeutlicht die inhaltlichen und prozessualen Verzahnungen zwischen Planung, Steuerung und Kontrolle, was wiederum die ganzheitliche Betrachtung des Controlling und dessen Umsetzung in den Vordergrund rücken lässt. Die Aufgabe des Führungs-

systems besteht bei einem solchen Verständnis darin, die Kontrollmaßnahmen durchzuführen, die Ergebnisse zu interpretieren und einzuordnen sowie Gegensteuerungsmaßnahmen bei Planabweichungen abzuleiten und durchzuführen (vgl. HORAK, C., 1993, S.228). Diese Vorgaben bedeuten allerdings für die Führungsorgane der Stadtmarketing-Initiative eine aktive Auseinandersetzung mit der eigentlichen Stadtmarketingarbeit, was weit über reine repräsentative Pflichten hinausgeht.

Die Kontrollmaßnahmen finden überwiegend nur in Form der Ermittlung und Festlegung bestimmter Wird-, Soll- oder Ist-Werte statt. Derartige Plandaten sind primär quantitativer Ausrichtung. Allerdings sind besonders in Stadtmarketing-Organisationen eine Reihe qualitativer Einflussgrößen zu berücksichtigen, die subjektiv von den Beteiligten oder Betroffenen empfunden werden und nur schwer erfass- und skalierbar sind. Ein Grossteil der Projekte ist losgelöst von der reinen Kosten-Gewinn-Rechnung, ihr Erfolg oder Misserfolg ist erst zeitversetzt wahrnehmbar und nur indirekt nachweisbar. Deshalb ist bei der operativen Kontrolle zu beachten, dass

- die Wirkung qualitativer Größen nur mittels Indikatoren vergleichbar gemacht werden kann,
- festgelegte Indikatoren fortan laufend zu verfolgen sind,
- die Auswirkung vieler Projekte nicht auf einzelne Einflussfaktoren zurückzuführen ist,
- der Versuch, komplexe Tatbestände in quantitativ vergleichbare Daten zu transformieren, zu ungenauen Ergebnissen und falschen Zielaussagen führen kann (vgl. HORAK, C., 1993, S.242).

Kontrolle bedeutet aber zugleich mehr als das Denken in quantitativen und qualitativen Kategorien. Kontrolle bietet sowohl dem Kontrollierten als auch dem Kontrollierenden Sicherheit und Motivation, indem das Erreichte abgebildet und das Ziel kommuniziert und greifbar gemacht werden kann. Dementsprechend rückt auch die wichtige Außendarstellung der Stadtmarketingaktivitäten in den Fokus der Betrachtung, indem die Öffentlichkeit regelmäßig über durchgeführte Maßnahmen informiert wird.

Eine transparente und objektive Darstellung der Stadtmarketingleistungen kann Fehlentwicklungen aufdecken und Weiterentwicklungen anregen, zudem einen Lernprozess unter den Mitgliedern für zukünftige Projekte einleiten.

Welche Kontrollmaßnahmen von den Stadtmarketing-Organisationen ergriffen werden, welche Schwierigkeiten bei der Umsetzung auftreten und wie sich diese Aktivitäten in das Controlling eingliedern lassen, ist Gegenstand der anschließenden Kapitel.

7.2 Analyse der Kontrolle

Wie bereits bei den beiden Bausteinen zuvor, wurde ebenfalls in der Kontrollphase das Engagement der wichtigsten Akteure gemessen (s. Abbildung 7.4). Bedeutendster Aktiver ist wiederum der Geschäftsführer, der, wie aus den Experteninterviews zu entnehmen war, schon aus eigenem Interesse bestrebt ist, eine Legitimationsbasis seines Vorgehens zu schaffen.

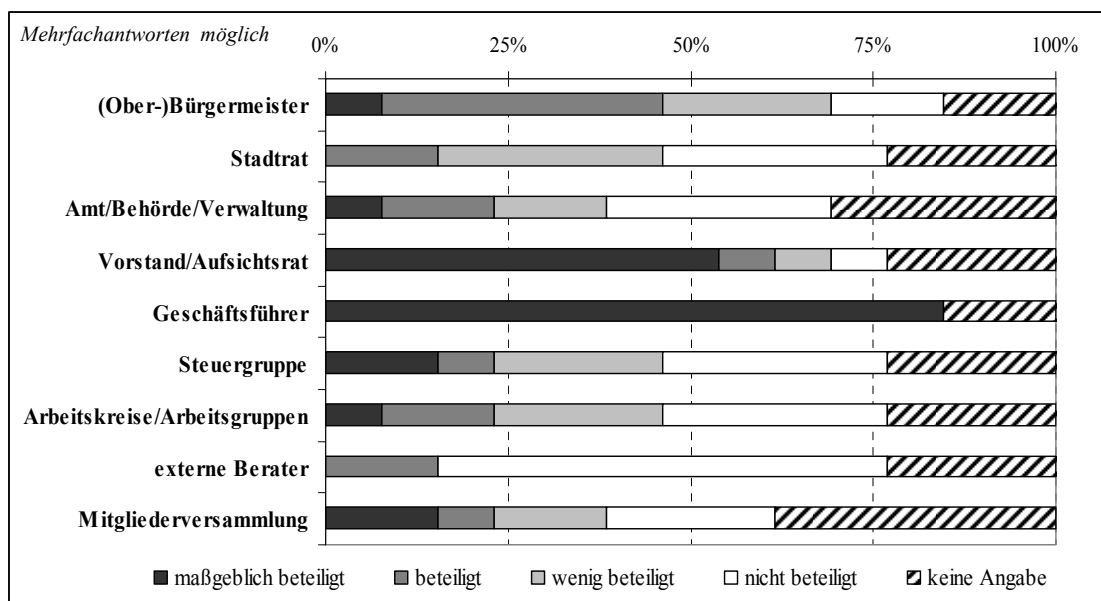


Abbildung 7.4: Engagement der Akteure in der Kontrollphase

Die wachsende Bedeutung des Vorstands/Aufsichtsrates in dieser Phase wurde in den Tiefengesprächen damit begründet, dass das steigende Engagement des Führungsgremiums besonders auf den nahenden Jahresabschluss und den abzugebenden Rechenschaftsbericht zurückzuführen ist.

Erwähnenswert im negativen Sinne ist die eher geringe Bedeutung der Steuergruppe bei den Kontrollaktivitäten. Wenn die Kontrollmaßnahmen als prozessbegleitend verstanden und umgesetzt werden, wäre besonders dieses Gremium gefordert, sich mehr in diese Aufgabe einzubringen. Vordergründiger Auftrag der Steuergruppe sollte es sein, die vom Führungssystem aufgelegten Planvorgaben und Strategien koordinierend in operativen Maßnahmen umzusetzen. Dabei ist der Abgleich der Vorgaben mit dem

Erreichten kontinuierlich durchzuführen. Wie hingegen aus der folgenden Abbildung 7.5 ersichtlich wird, sind die Kontrollintervalle eher in längerfristigen Zyklen angelegt und weniger prozessbegleitend. Lediglich die Ursachen-Wirkungs-Kontrolle wird häufiger in kürzeren Zeitabständen durchgeführt.

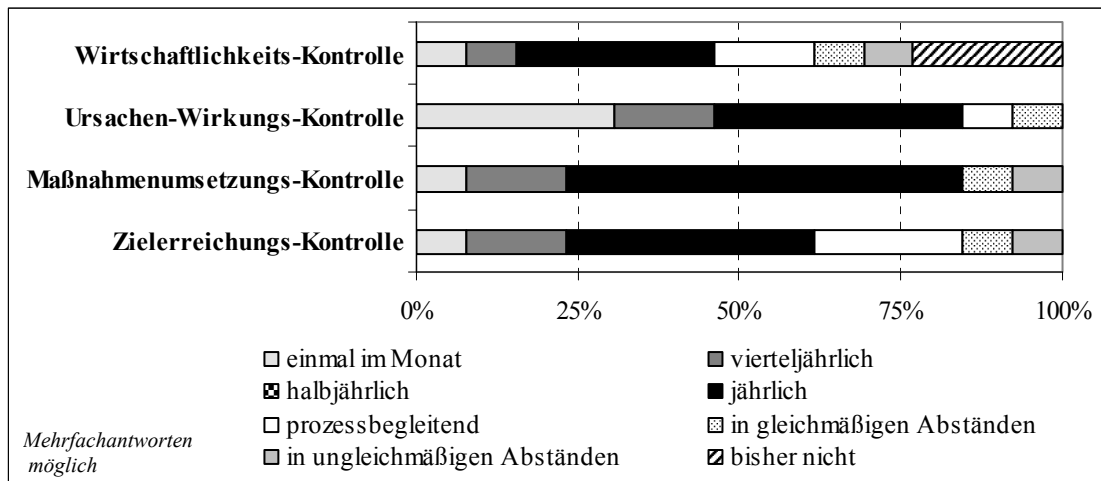


Abbildung 7.5: Durchgeführte Kontrollmaßnahmen nach Zeitintervallen

Zusammenfassend ist festzustellen, dass weniger eine zeitliche Fixierung der Kontrollmaßnahmen im Vordergrund stehen sollte, als vielmehr eine kontinuierliche und insbesondere eine prozessbegleitende Kontrolle, die die Umsetzung der Maßnahmen stetig überwacht und gegebenenfalls korrigierend eingreifen kann. Diese Vorgabe wiederum deckt sich mit dem hier zugrunde liegenden Verständnis von Controlling.

Mögliche Anhaltspunkte für die Durchführung in tendenziell langfristigen Intervallen liefert die Abbildung 7.6. Wie die Auswertung zeigt, werden Zeitraster, Budgetierung, Verantwortliche, Arbeitspläne/Phasenkonzepte und Personalbedarf von der Mehrzahl der befragten Stadtmarketings verwendet. Kaum relevant sind hingegen Trends/Szenarien, Soll-/Istwerte, externes Know-how, Kenngrößen und Toleranzbereiche, also besonders jene Kenngrößen, die eine zukünftige Entwicklung vorherbestimmen oder eine kurz- und mittelfristige messbare Einordnungen des Erreichten zulassen. Auffallend ist, dass vor allem solche Bestimmungsfaktoren verwendet werden,

die relativ leicht und eindeutig festzulegen sind. Aufwändiger zu bestimmende Indikatoren finden kaum Gebrauch. Den Expertengesprächen war zu entnehmen, dass weitestgehend Unsicherheit darüber besteht, welche Kenngrößen herangezogen werden können, und darüber hinaus die Einschätzung besteht, dass die Orientierung an diesen Vorgaben zu umfassend und kostspielig und somit nicht praxisrelevant sei. Von einer ausgeweiteten Dokumentationen wird ebenfalls nur wenig Gebrauch gemacht, da die Prozessabläufe teilweise zu komplex und langatmig seien.

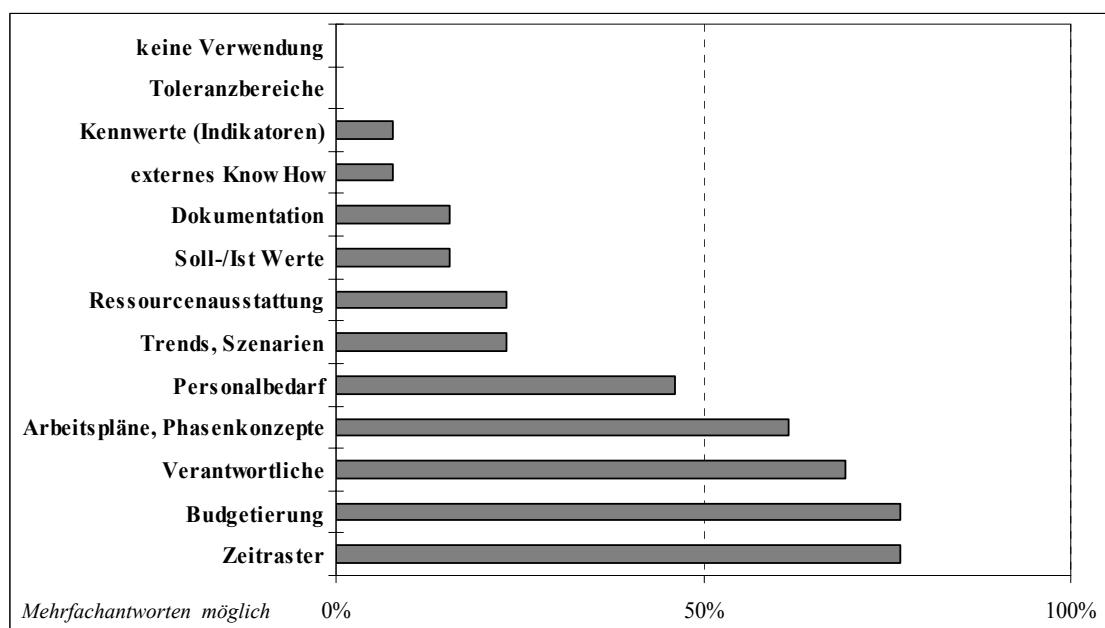


Abbildung 7.6: Bestimmungsfaktoren der Umsetzung

Werden vorher festgelegter Kontrollgrößen nicht erreicht, bieten sich unterschiedliche Methoden an, den weiteren Prozessverlauf zu beeinflussen. Wie sich die befragten Stadtmarketing-Organisationen in so einem Fall verhalten, zeigt die nachfolgende Abbildung 7.7.

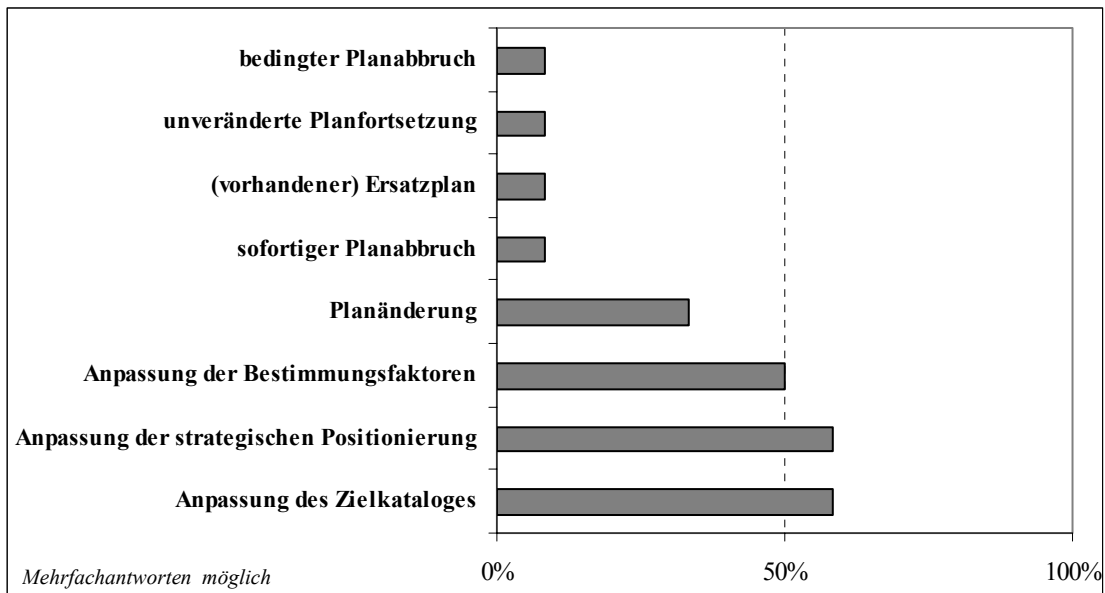


Abbildung 7.7: Maßnahmen bei nicht erreichten Kontrollgrößen

Die deutliche Mehrheit der Probanden entscheidet sich für eine Modifikation der entsprechenden Phasen, bei der Abweichungen festgestellt worden sind. Nur sehr wenige besitzen einen Ersatzplan, der zur Anwendung kommen könnte. Kaum ein befragtes Stadtmarketing reagiert mit einem radikalen Planabbruch. Demzufolge versuchen nahezu alle Beteiligten, nicht erreichte Kontrollgrößen auf die neuen Vorgaben abzugleichen, um den Verlauf ungehindert fortführen zu können. Wird diese Vorgehensweise auf die oben gewonnen Erkenntnisse reflektiert, besteht hierbei eventuell die Gefahr, dass Projekte ab diesem Zeitpunkt unkontrolliert ins Leere laufen und Ressourcen verschwendet werden können oder ihre eigentliche Wirkung verfehlen, da die Folgen aufgrund geringer abschätzender Indikatoren nur schwer beurteilt werden können.

Eine konsequentere Ursachen-Wirkungs-Kontrolle in Anlehnung an eine auf Zwischenziele abgestimmte Ergebniskontrolle könnte in einem Umfeld von Vorteil sein, in dem Prognosen aufgrund unvorhersehbarer Einflussfaktoren schwer ermittelbar sind und qualitative Kenngrößen die Planung und Zielsetzung bestimmen.

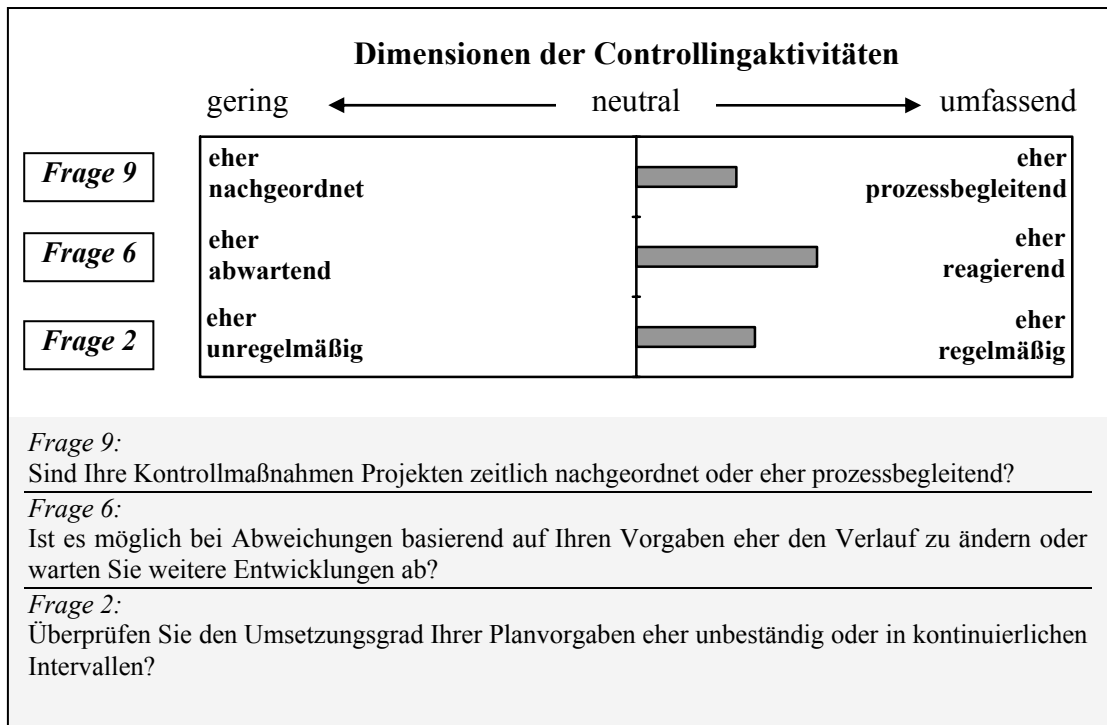


Abbildung 7.8: Controllingindex – Controllingaktivitäten der Kontrollphase

Bei der Ermittlung des Controllingindexes in der Untersuchungsphase 3 kann aus Sicht eines umfassenden Controlling für die Kontrollaktivitäten eine eher positive Bilanz gezogen werden (s. Abbildung 7.8).

Die Stadtmarketing-Initiativen geben an, bei ihren Kontrollverhalten tendenziell ex-ante, also prozessbegleitend, ausgerichtet zu sein. Zudem werden Kontrollen überwiegend regelmäßig durchgeführt. Bei festgestellten Abweichungen ist es den Organisationen möglich, zu reagieren und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Diese durchaus positive Einstufung soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die hier getroffenen Einschätzungen in einem mittleren Wertebereich befinden und weitere Optimierungspotentiale offenbaren. Dagegen ist daran zu denken, dass die Kontrollaktivitäten auf einen integrativen Ansatz ausgeweitet werden sollten. Dieser Ausweitung nimmt sich das anschließende Kapitel an.

7.3 Operationalisierung der Kontrolle

„Ein wesentliches Ziel der Kontrolle ist Erkenntnisgewinnung. Sie kann sich sowohl auf das Ist als auch auf das Soll richten. Im ersten Fall dient die Kontrolle primär der Sicherstellung der Plan- bzw. Normerreicherung (z.B. Anstoß von Handlungen zur Erreichung der gesetzten Ziele), im zweiten Fall der Anpassung oder Neuformulierung des Sollwerts (z.B. Korrektur unrealistischer Leistungsnormen)“ (WEBER, J., 1999, S.157). Als weiteres wesentliches Ziel der Kontrolle innerhalb des Stadtmarketings ist die Beeinflussung des Verhaltens von Entscheidungsträgern und Beteiligten anzuführen. Erst durch eine konsequente Reflexion des Erreichten kann eine größere Verpflichtung und Identifikation gegenüber den gesetzten Zielen aufgebracht werden. Durch die stetige Messung des Zielerreichungsgrades und dessen Präsentation sowohl innerhalb der Stadtmarketingakteure als auch in die Öffentlichkeit gewinnt diese eigentlich rückwärts gerichtete Vorgehensweise einen zukunftsorientierten Aspekt, indem zukünftiges Verhalten beeinflusst wird. Diese Ausführungen heben die zwei wesentlichen Komponenten der Kontrolle hervor: zum einen die Gegenwarts- und Zukunftsorientierung, zum anderen den Prozesscharakter, der nicht auf die Durchführung einzelner Projekte begrenzt ist, sondern den gesamten Planungs- und Steuerungshorizont des Stadtmarketings einschließt.

Der Einsatz umfassender Kontrollverfahren bindet natürlich ebenfalls Ressourcen und ist entsprechend zeitaufwändig. Daher bietet es sich als vorbereitende Strukturierungsmaßnahme an, der Kontrolle selbst einen Handlungsrahmen vorzugeben, damit die Aktivitäten nicht in eine Endlosschleife münden. Die Sensitivitätsanalyse und die ABC-Analyse sind zwei Maßnahmen, um den Kontrollbedarf zu ermitteln und Prioritäten zu setzen (vgl. WALL, F., 1999, S.203ff).

Erstere berücksichtigt die Unsicherheiten im Planungsprozess und das allgemeine Umfeld. Mögliche Veränderungen der Rahmenbedingungen und Zielvorgaben werden untersucht. Besonders hier sind im Rahmen der

Stadtmarketing-Institution Experten für das Kontrollgremium zu gewinnen, die einen umfassenden Einblick in die regionale Politik- und Wirtschaftsentwicklung haben und entsprechende Einschätzungen treffen können. Die Sensitivität bestimmt als Konsequenz den Kontrollbedarf. Je stärker eine Abweichung vom Ziel zu erwarten ist, desto größer ist der Kontrollbedarf.

Bei der ABC-Analyse werden Kontrollmaßnahmen nach festgelegten Prioritäten durchgeführt. Die Wichtigkeit orientiert sich dabei an der Bedeutung der Planungsvorhaben und den durchzuführenden Projekten. Die Aufwendungen (oder Kosten) werden nach möglichst einheitlichen Grenzwerten klassifiziert und in eine Rangfolge gebracht (z.B. A-B-C). Im Bereich der Stadtmarketingarbeit liegen hier besondere Schwierigkeiten in der Bemessung und Bewertung so genannter qualitativer Maßnahmen (ehrenamtliche Arbeit, sekundäre Folgeeffekte o. Ä.), die sich nur schwer in z.B. monetären Größen fassen lassen.

Gelingt es dennoch ein transparentes und für eine Kommune anwendungsfreundliches Bewertungsverfahren anzuwenden, bestimmen die beschriebenen Rahmenbedingungen den Kontrollumfang und die Kontrollintensität für die Durchführungs- bzw. Verfahrenskontrolle und die Ergebniskontrolle. Während Durchführungs- und Verfahrenskontrollen den Spielraum der Handelnden abgrenzen, steht bei der Ergebniskontrolle das Resultat der Handlung im Vordergrund. „Ergebniskontrollen setzen die repräsentative Beschreibbarkeit des Handlungsergebnisses ebenso voraus wie seine Planbarkeit“ (WEBER, J.; 1999, S.158).

Die Ursachenanalyse fügt sich in dieses Kontrollfeld ein. Wurden im Rahmen der Ergebniskontrolle ein Soll-Ist-Abgleich durchgeführt und Abweichungen identifiziert, gilt es nun die möglichen Ursachen herauszuarbeiten. Diese wiederum sind wichtige Anhaltspunkte für die Durchführungs- bzw. Verfahrenskontrolle, um korrigierend in den Prozessablauf einzugreifen.

Grundlegend für sämtliche Kontrollaktivitäten sind Indikatoren- und Kennzahlensysteme, um Ergebnisse hervorzubringen und abzubilden. Hier ist

allerdings seitens der NPOs noch ein Defizit zu beklagen. Besonders die Erfassung und Einstufung qualitativer Maßnahmen bewegt sich mehr oder weniger in einer Grauzone. BIRK und HEINZE versuchen sich dieser Problematik in Bezug auf Stadtmarketingeinrichtungen über ein pragmatisches Kennzahlensystem zu nähern, welches sich aus Indikatoren des Projektumfeldes, der Projektarbeit und der Projektorganisation zusammensetzt (vgl. BIRK, F./HEINZE, F., 2003, S.9f). Eine eingehende und abschließende Umsetzung dieser komplexen Problemstellung ist in der wissenschaftlichen Literatur allerdings bisher noch nicht erbracht worden.

Diese Einschränkungen zum Anlass nehmend, gilt es besonders die gegebenen Möglichkeiten auszuschöpfen. Daher sollte bereits im Rahmen der Planung und Steuerung durch beispielsweise die BSC eine mögliche Reduktion auf das Wichtigste und Umsetzbare erfolgen, um die Komplexität herabzusetzen, die Kontrollaktivitäten zu standardisieren und gleichzeitig mehr Transparenz zu schaffen. Eine Standardisierung und Komplexitätsreduzierung entspricht dem Grundtenor der Aktiven von Stadtmarketing-Organisationen, wie aus den Tiefeninterviews zu entnehmen war. Eine Intensivierung der Dokumentation des Prozessverlaufes bietet sich in diesem Kontext an. Ein offenes Berichtswesen und die Durchführung von sogenannten Audits schaffen Verbindlichkeiten und fördern den Kommunikations- und Informationsprozess. Diese Ansätze werden im nächsten Kapitel aufgegriffen und vorgestellt.

8 Controlling-Baustein 4: Information

Die vorangegangenen Abschnitte wurden bereits als informationsverarbeitende Prozesse gekennzeichnet. Daher werden an dieser Stelle die wesentlichen Kennzeichen und Eigenschaften von Informationen umfassender behandelt.

Die Informationsversorgung stellt in Bezug auf die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben eine zentrale Aufgabe des Controlling dar (vgl. BOTSCHATZKE, U. W., 1993, S.96). Informationen sind „Angaben über Sachverhalte und Vorgänge, die schriftlich, bildlich und akustisch übermittelt werden können. Diese Angaben können auch verstanden werden als Aussage, die den Erkenntnis- bzw. Wissensstand eines Subjekts über ein Objekt in einer gegebenen Situation und Umwelt zur Erfüllung seiner Aufgabe verbessert. Informationen sind damit auf Subjekte bezogen und zweckorientiert definiert (zweckgerichtetes Wissen)“ (SCHNECK, O., 2003, S.483). Diese komprimierte Zusammenfassung des Verständnisses von Information verdeutlicht, dass es sich dabei nicht nur um eine bloße Zusammenstellung von Daten handelt, sondern dass Informationen maßgeblich die zweckorientierte Aufgabenerfüllung verbessern können, wenn sie zielorientierte Verwendung finden.

Im anschließenden Kapitel wird Information als zweckorientiertes System vorgestellt, um den Bezugsrahmen für die anschließende Auswertung der Informationsprozesse in Stadtmarketing-Initiativen zu liefern. Das abschließende Kapitel ordnet den Informationsbaustein in den umfassenden Controllingansatz ein und liefert pragmatische Ansatzpunkte zur Umsetzung in Stadtmarketing-Initiativen.

8.1 Aspekte der Information

Eine sinnvolle und abgestimmte Planung, die Umsetzung sowie deren Kontrolle ist nur möglich, wenn auf richtige und relevante Informationen zurückgegriffen werden kann. Diese wiederum dienen als Wissensbasis und

als Generator, um den Prozess mit neuen Impulsen zu beleben. Informationen bilden den Input eines jeden Planungsprozesses und müssen somit adäquat analysiert und aufbereitet werden (HORVÁTH, P., 1998, S.648). Innerhalb der Stadtmarketingarbeit muss die Planung selbst und deren Ausführung den beteiligten Akteuren vermittelt und die Durchführung muss abgestimmt werden. Zudem treten während des gesamten Stadtmarketingprozesses Informationsflüsse auf, die effizient koordiniert und transparent darzustellen sind. In dieser Informationsversorgung und -aufbereitung liegt eine wesentliche Teilaufgabe des Controlling. Sie schließt damit den Beziehungskreis der vier Controllingbausteine.

Wie in den anderen Bereichen zuvor unterscheidet das betriebswirtschaftliche Controlling auch hier zwischen einer strategischen und einer operativen Ebene. Das strategische Informationssystem ist hierbei auf die Führungsgremien der Stadtmarketing-Initiative abgestimmt, wobei hochverdichtete Rahmendaten, die ein Abbild der Gesamtunternehmung geben, im Mittelpunkt der Versorgung stehen. Das operative Informationssystem hingegen ist auf die einzelnen untergeordneten Arbeitskreise oder Projektgruppen gerichtet. Da eine zunehmende Verdichtung der Information in Richtung strategischer Ebene stattfindet, ist dieser Prozess als Bottom-up-Ausrichtung gekennzeichnet (vgl. WITT, F.-J., 1997, S.177).

Allerdings stellt SCHMIDT fest, dass sich erhöhte Schwierigkeiten bei der Abstimmung und der Deckung des Informationsstandes aufgrund der Zunahme von Art und Umfang der Entscheidungsinterdependenzen ergeben und konkretisiert dies anhand von fünf Problemkategorien (vgl. SCHMIDT, A., 1986, S.89):

1. Ein Mengenproblem ergibt sich aus einem Überangebot von Informationen. Dies ist dann der Fall, wenn Daten ohne zweckmäßige Auswahl und unabhängig von ihrer Verwendbarkeit erhoben und zur Verfügung gestellt werden. Dadurch wird eine zielgerichtete Auswahl, Verknüpfung und Verdichtung erschwert.

2. Das Relevanzproblem beschreibt die Schwierigkeit einer adäquaten Beurteilung und Gewichtung von Informationen zur Sicherung einer hohen Entscheidungsqualität.
3. Ein Zeitproblem findet seinen Ausdruck darin, dass aktuelle entscheidungsbezogene Informationen nicht rechtzeitig bereitgestellt werden können, was in einem dynamischen Unternehmensumfeld geprägt von Wettbewerbs- und Marktdynamik besonders ins Gewicht fällt.
4. Das Kommunikationsproblem hebt das Defizit einer zweckmäßigen und effizienten Informationsdistribution bei steigender Kompetenzverteilung hervor.
5. Das Wirtschaftlichkeitsproblem stellt die Problematik der steigenden Kosten bei der Gewinnung und Auswertung von Informationen mit zunehmenden Qualifizierungsproblemen des Nutzens in den Vordergrund.

„In Verbindung hierzu ist das Controlling ein wichtiges Instrument der Führungsunterstützung zur Optimierung der Informationsversorgung unter quantitativen, qualitativen, terminlichen, organisatorischen und ökonomischen Gesichtspunkten durch Koordinations- und Lenkungsmaßnahmen und -instrumente“ (SCHMIDT, A., 1986, S.89).

Die Informationsversorgung aller beteiligten Akteure innerhalb der Stadtmarketingebenen orientiert sich an deren objektivem Informationsbedarf. Dieser Bedarf kann durch die Gesamtheit aller notwendigen und relevanten Daten beschrieben werden, die zur effizienten Problemlösung notwendig sind. Hierbei wird zwischen objektivem und subjektivem Informationsbedarf unterschieden. Während der objektive Bedarf ausschließlich aus der Aufgabenstellung resultiert, ist der subjektive von individuellen Bedürfnissen bestimmt (vgl. WALL, F., 1999, S.33). Im Idealfall stimmen der objektive und der subjektive Informationsbedarf überein, weichen allerdings in der Stadtmarketingpraxis bei der Entscheidungsfindung oftmals voneinander ab. Eine präzise Bestimmung von Informationen in Hinblick auf die gestellte

Fragestellung oder Zielsetzung grenzt den Informationsbedarf zweckdienlich ein. Informationen können grundsätzlich auf verschiedene Art und Weise gegliedert werden. SCHMIDT zufolge ist eine Differenzierung nach der Modalität von Bedeutung möglich. Er unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen faktischen (Ist-Aussagen), prognostischen (Wird-Aussagen), konjunktiven (Kann-Aussagen), normativen (Soll-Aussagen), logischen (Muss-Aussagen), explikativen (definitorischen Aussagen) und instrumentalen (Aussagen über die Methode) Informationen (vgl. SCHMIDT, A., 1986, S.92). Als Bemessungsgrundlage dieser Kriterien werden die Informationen auf ihren Informations- und Wahrheitsgehalt, den Bestätigungsgrad, die Prüfbarkeit, die Wahrscheinlichkeit, die Objektivität, die Aktualität und die Operationalität geprüft (vgl. BERTHEL, J., 1975, S.39ff; WILD, J., 1974, S.124ff). Dem Controlling kommt hierbei die Aufgabe zu, dass Informationsangebot und die -nachfrage aufeinander abzustimmen und den Informationsbedarf zu ermitteln. „Die Informationsnachfrage ist ein individuell geäußertes Bedürfnis eines Handlungsträgers nach entscheidungsrelevantem Wissen und somit weitgehend verhaltensbestimmt. Das Informationsangebot gibt die potenzielle Informationsversorgung an und setzt sich aus der Gesamtheit aller zu einem Zeitpunkt für eine Handlungssituation verfügbaren Information zusammen“ (SCHMIDT, A., 1986, S.93).

Um eine akzeptierte und zweckorientierte Lösung zu generieren, ist es Aufgabe des Controlling, das Informationsangebot zu bestimmen und die Führungsebenen bei der Formulierung der Informationsnachfrage zu unterstützen und zu beraten. Ziel ist es, ein aktives Informationsbewusstsein bei den Mitarbeitern zu wecken oder dieses handlungswirksam zu verfeinern (vgl. STOCK, W. G., 2000, S.55).

Eine dynamische und flexible Abgleichung des Informationsangebotes mit der Informationsnachfrage kann eine Verbesserung des entscheidungsrelevanten Problemstandes bewirken, da der Informationsbedarf aufgrund aufgabenbedingter zeitlicher Veränderungen und infolge eines permanenten Lerneffekts der handelnden Akteure schwankt. Permanente Änderungen der

Informationsnachfrage sind allerdings auf einen schlecht strukturierten Handlungsprozess zurückzuführen, was wiederum auf ein Planungsproblem hindeutet. Diese Ausführungen verdeutlichen nochmals die enge Wechselwirkung zwischen Planung und Information.

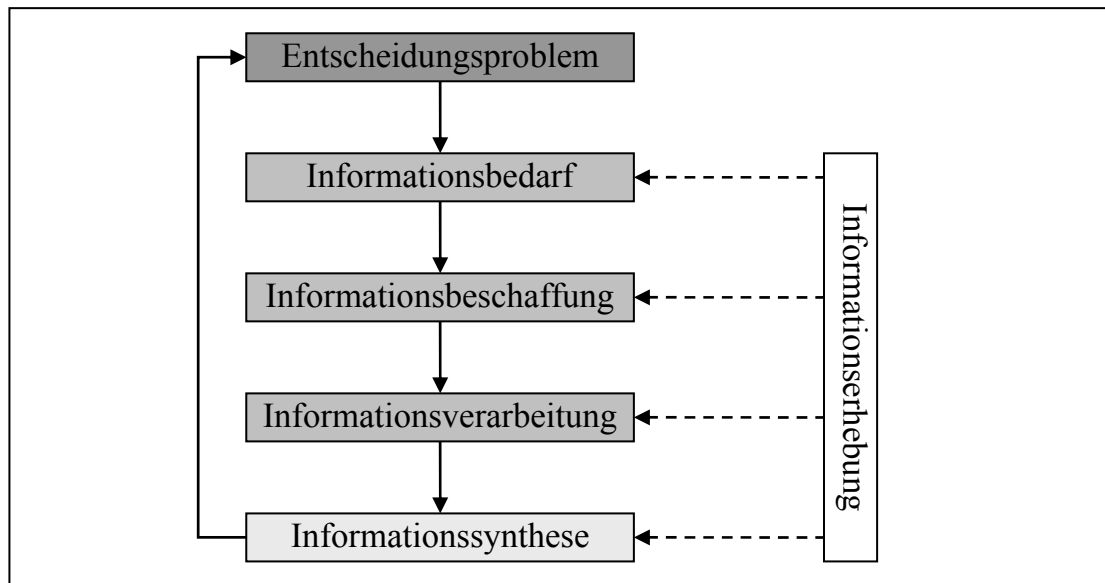


Abbildung 8.1: Informationskreislaufschema (in Anlehnung an LÜCK, W., 1989, S.737)

Nachdem der Informationsbedarf auf Basis der Analyse der Entscheidungsprobleme festgestellt worden ist, sind eine Reihe weiterer Phasen zu durchlaufen, die als Kreislaufschema dargestellt werden können (s. Abbildung 8.1). Die Informationsbeschaffung kann auf Grundlage von Sekundärdaten (z.B. Statistiken) oder Primärdaten (z.B. Befragungen, Erhebungen oder die im Stadtmarketing häufig angewandte Imageanalyse) erfolgen. In der Phase der Informationsverarbeitung werden die Daten analysiert und aufbereitet, um in der Informationssynthese die Daten so zu bündeln, dass sie auf die zu lösenden Entscheidungsprobleme abgestimmt sind und als Entscheidungshilfe genutzt werden können. Aus der systematischen Informationsgewinnung resultiert ein Lern- und Erfahrungspotenzial, das für die stetige Aktualisierung der Daten herangezogen werden kann (vgl. LÜCK, W., 1989, S.737).

Eine funktionierende Informationsbeschaffung und -aufbereitung erfordert eine klare Verantwortungszuweisung, das heißt die Festlegung, wer die Informationen beschafft, wer sie aufbereitet und wer den Gesamtprozess koordiniert (vgl. HORVÁTH, P. UND PARTNER, 2000b, S.221). Im Rahmen des Stadtmarketing fallen diese differenzierten Aufgaben in der Regel alleinig der Geschäftsführung zu. Damit ist aber gleichzeitig gewährleistet, dass an zentraler Stelle die nötigen Informationen für alle Beteiligten abrufbar sind. In diesem Rahmen erfüllt das Controlling eine wesentliche Koordinationsaufgabe im Hinblick auf sämtliche Informationen und Instrumente. Im Fokus liegen dabei die zielbezogene Zusammenführung, Aufspaltung, Umwandlung, Verdichtung, Verknüpfung und Spezifizierung von Informationen mit dem Zweck der Verbesserung der Qualität von Führungsentscheidungen (vgl. SCHMIDT, A., 1986, S.96). Weiter ergänzt SCHMIDT, dass Kommunikationsprobleme reduziert werden, wenn die Übermittlung von Informationen nach objektiven Bedarfskriterien durchgeführt wird und dabei insbesondere ein einheitlicher Informationsstand der Entscheidungsträger gesichert wird (vgl. SCHMIDT, A., 1986, S.97).

Durch eine objektive, am Bedarf ausgerichtete Informationsübermittlung trägt das Controlling dazu bei, Kommunikationsprobleme zu reduzieren, Koordinationsvorgänge zu beschleunigen und Informationsbarrieren abzubauen, indem der Prozess transparent abgebildet wird.

Gegenstand des anschließenden Kapitels ist daher die Analyse des Informations- und Kommunikationsverhaltens der Stadtmarketing-Organisationen, um die Informationsversorgung und -übermittlung aus Sicht eines umfassenden und handlungsorientierten Controllingansatzes einordnen und bewerten zu können.

8.2 Analyse der Information

Besonders die Informationsversorgung der Öffentlichkeit und der Mitglieder über den Leitbildprozess und als dessen Resultat das Leitbild selbst ist für alle folgenden Phasen von grundlegender Bedeutung. Denn das Leitbild

umfasst Grundsätze, welche die spezifisch zugeschnittenen Sichtweisen der Stadtmarketing-Institution und seiner Produkte gegenüber seiner Umwelt und seinen Akteuren charakterisieren und von langfristiger Gültigkeit sind (vgl. HORVÁTH, P. UND PARTNER, 1995, S.41). Mit Bekanntmachung der normativen Vorgaben und deren transparenter Darstellung kann ein einheitliches Verständnis geschaffen werden. Dieses wiederum ist grundlegend für die Identifikation mit den Prinzipien und für das Engagement aller weiteren sich daraus entwickelnden Aktivitäten. Neben den fehlenden Finanzmitteln beschreibt das DIFU in ihrer Studie diese angesprochenen Punkte als die häufigsten genannten Schwierigkeiten innerhalb der Stadtmarketingarbeit (DIFU, 2005, S.10).

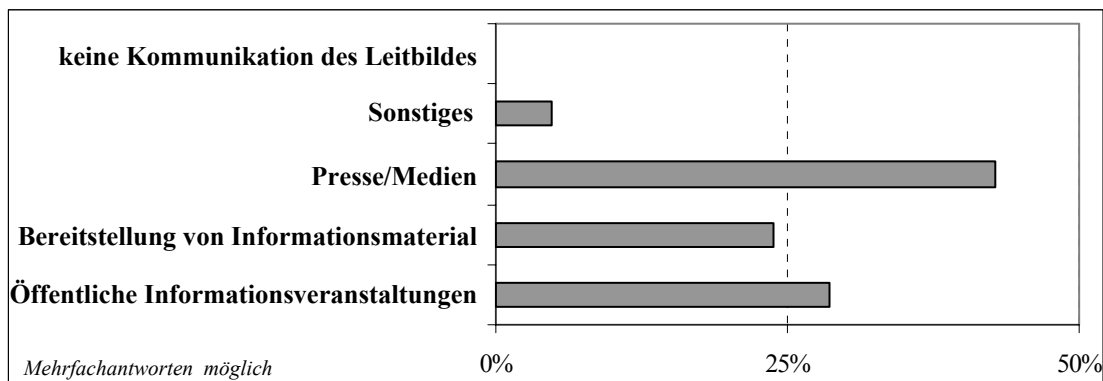


Abbildung 8.2: Informationsträger zur Bekanntmachung und Kommunikation des Leitbildes in der Öffentlichkeit

Wie die Untersuchung zeigt, versuchen alle Stadtmarketing-Initiativen die Öffentlichkeit in den Leitbildprozess einzubeziehen (s. Abbildung 8.2). Die Informationsweitergabe erfolgt hierbei überwiegend über die Presse oder andere Medien. Auf Informationsmaterialien und öffentliche Informationsveranstaltungen greift ein Viertel der Probanden zurück. Hierbei ist die Kombination mehrerer gleichzeitig genutzter Informationsträger die gängige Vorgehensweise.

Die Informationsweitergabe an die Mitglieder findet überwiegend per Rundschreiben statt (s. Abbildung 8.3). Von einer Informationsveranstaltung in Form einer Mitgliederversammlung machen allerdings nur 25 % Gebrauch.

Ebenso gibt ein Teil der Stadtmarketing-Initiativen an, die Mitglieder nicht gesondert zu informieren. Aus den Experteninterviews ging hervor, dass die Grundsätze aus einem bereits bestehenden Leitbild abgeleitet sind und daher keiner weiteren Informationsübermittlung bedürfen. Zudem stehen Mitglieder oder Arbeitskreise/-gruppen häufig nur beratend zur Seite, was die Notwendigkeit einer detaillierten Informationsversorgung in den Hintergrund rücken lässt.

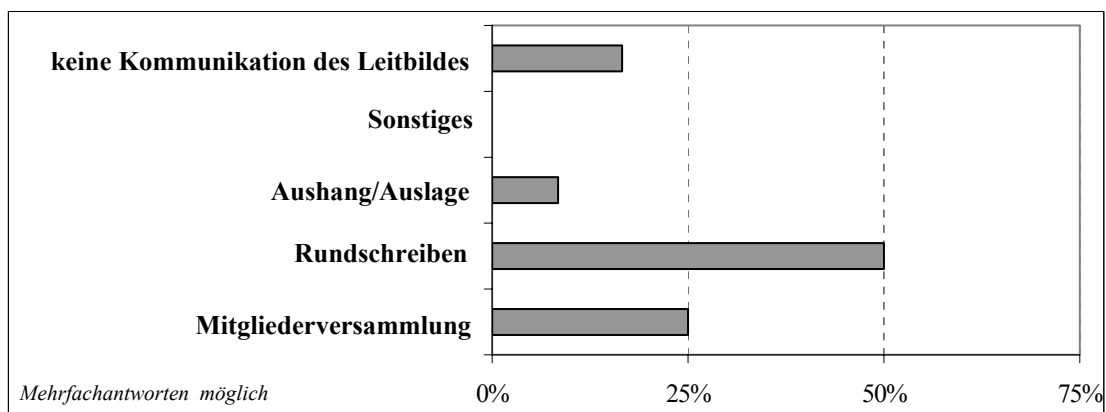


Abbildung 8.3: Informationsträger zur Bekanntmachung und Kommunikation des Leitbildes unter den Mitgliedern

In Verbindung mit der gemessenen Transparenz des Leitbildes ergibt sich in Bezug auf die Mitglieder bei der Einschätzung des Informationsprozesses bereits in der Anfangsphase eine eher schlechte Einstufung. Nur einem geringen Anteil gelingt es, das Leitbild so zu gestalten und zu kommunizieren, dass ein klares Verständnis davon vorherrscht (s. Abbildung 8.4). Dem überwiegenden Anteil der Stadtmarketing-Organisationen gelingt dieses nicht oder sie verwehren eine Antwort auf diese Frage.

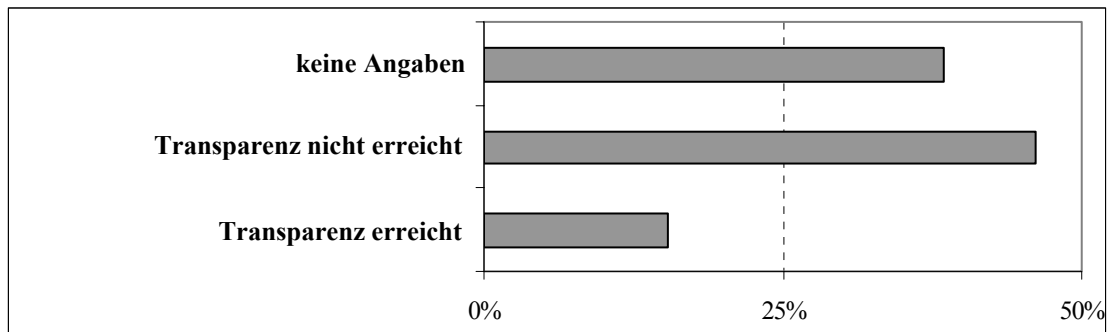


Abbildung 8.4: Erreichte Transparenz des Leitbildes bei den Mitgliedern

Mögliche Gründe der hier angeführten Intransparenz sind nach Angaben der Experten in der visionären und langfristigen Ausrichtung des Leitbildes zu finden, was sich unter den Mitgliedern als fehlender konkreter Handlungsbezug in der Stadtmarketingpraxis bemerkbar macht. Demgegenüber sind für die Mitglieder die konkreter gefassten Zielsetzungen verständlicher und nachvollziehbarer (s. Abbildung 8.5). Nach Angabe der Probanden konnten die Zielvorgaben bei nahezu zwei Dritteln der Mitglieder transparent dargestellt werden. Wird diese Einschätzung dem Ergebnis der Zielbildungsphase des Planungsprozesses gegenübergestellt (vgl. Abbildung 5.6), dann lässt sich ein gegensätzliches Resultat feststellen. In Bezug auf die Übersteuerungstendenzen wurde der Aspekt der Intransparenz der Zielsetzung als besonders kritisch hervorgehoben. Diese widersprüchlichen Ergebnisse lassen darauf schließen, dass bei einer direkten Frage zur Transparenz die Angaben weniger selbstkritisch und positiver beantwortet werden als bei einer Abfrage desselben Punktes in einer Gruppe verschiedener Fragen.

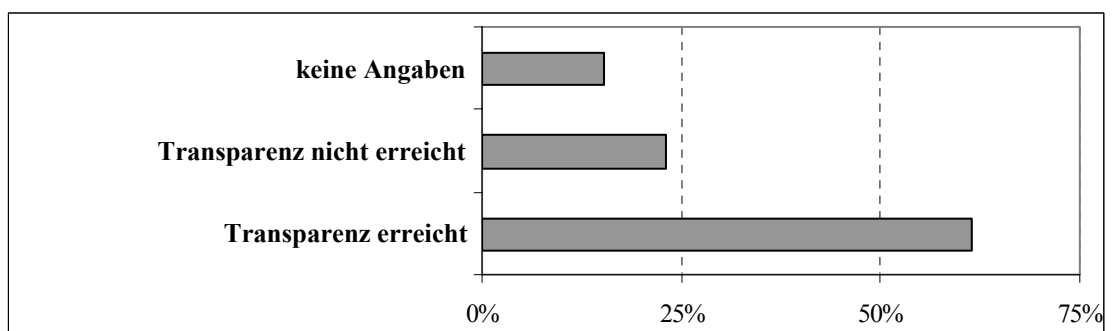


Abbildung 8.5: Erreichte Transparenz der Zielsetzung bei den Mitgliedern

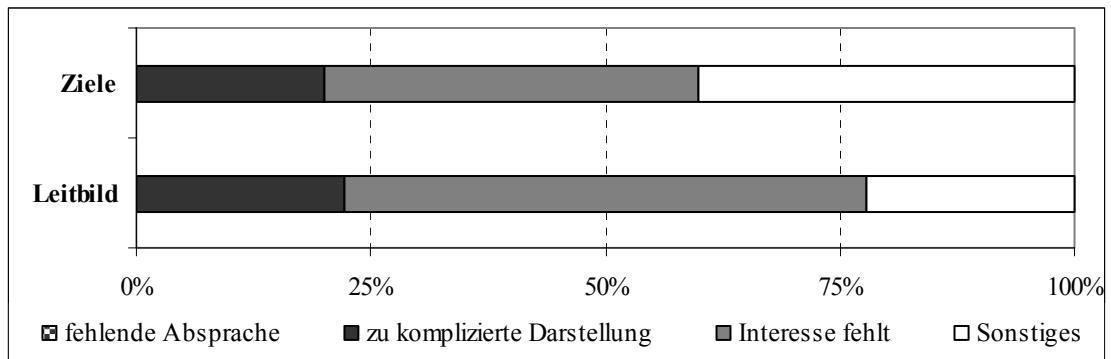


Abbildung 8.6: Gründe für die fehlende Transparenz des Leitbildes und der Zielsetzung bei den Mitgliedern

Ungeachtet der Tatsache, dass hier Diskrepanzen zwischen den Antworten bestehen, ist nach den Gründen zu fragen, warum die Ziele oder das Leitbild unter jenen, die keine Transparenz erzielen konnten, nicht nachvollziehbar und verständlich kommuniziert werden konnte (s. Abbildung 8.6). Als besonders problematisch hat sich das fehlende Interesse unter den Mitgliedern herauskristallisiert. Aus den Interviews ging hervor, dass die Schwierigkeit darin besteht, die Mitglieder für die Erarbeitung des theoretischen Handlungsrahmens und die Auseinandersetzung mit diesem zu begeistern. Unter dem Punkt Sonstiges sind Angaben wie „zu oberflächlich“, „zu unkonkret“, „zu inhaltslos“ oder „zu allgemeingültig“ subsumiert. Diese Aussagen sind deckungsgleich zu den Angaben der Untersteuerungstendenzen in der Planungsphase und erhärten die Problemstruktur. Die Tiefeninterviews haben verdeutlicht, dass sich besonders Leitbilder sehr stark gleichen, diese kein eigenständiges Profil erkennen lassen somit austauschbar und letztlich wirkungslos sind.

Sowohl in der Leitbildphase als auch in der Zielbildungsphase sind nach Angabe der Experten hierarchiefreie Informationsstrukturen mit einer regelmäßigen und umfassenden Inkenntnissetzung nur innerhalb eines kleinen, beschränkten Akteurskreises verbreitet. Das Leitbild und aus diesem abgeleitete Zielsetzungen beschreiben den Wirkungskreis der durchzuführenden Maßnahmen und sollten sich möglichst jedem Beteiligten erschließen.

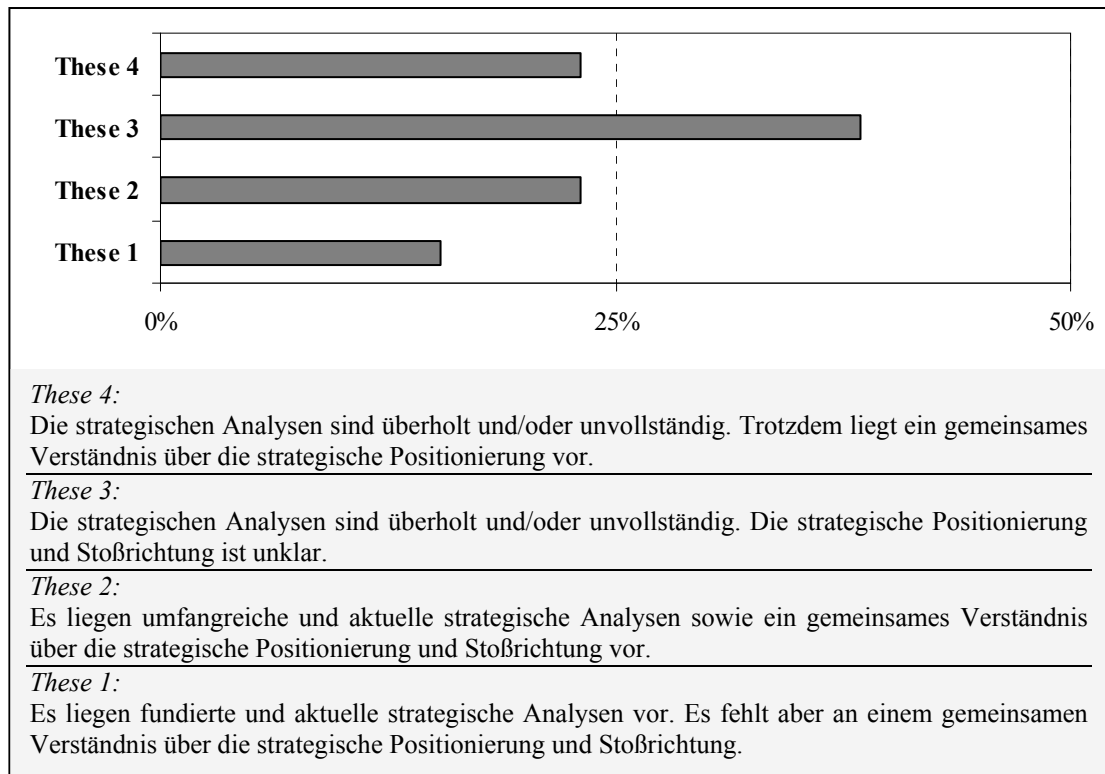


Abbildung 8.7: Inhalt und Kommunikationsgrad der strategischen Ausrichtung

Eine verfehlte Informationsdeckung und eine intransparente Darstellung der Planvorgaben wirken sich zudem kontraproduktiv auf die zu initiiierenden Aktivitäten aus. Dieser Tatsache wird in der oben stehenden Abbildung 8.7 Rechnung getragen. Gegenstand dieser Fragestellung ist es, eine Relation zwischen der Aktualität der strategischen Analyse und dem gemeinsamen Verständnis über die Ausrichtung und die Vorgehensweise herzustellen.

Die Angaben zeigen, dass beim überwiegenden Teil der Stadtmarketings entweder der Inhalt überholt ist oder aber kein gemeinsames Verständnis über die strategische Stoßrichtung vorliegt. Bei nahezu 40 % der Befragten sind sowohl die Analysen veraltet als auch die Vorgehensweise unklar. Lediglich 25 % der Probanden sind der Meinung, sowohl aktuelle strategische Analysen als auch ein gemeinsames Verständnis über die zukünftige Ausrichtung zu haben.

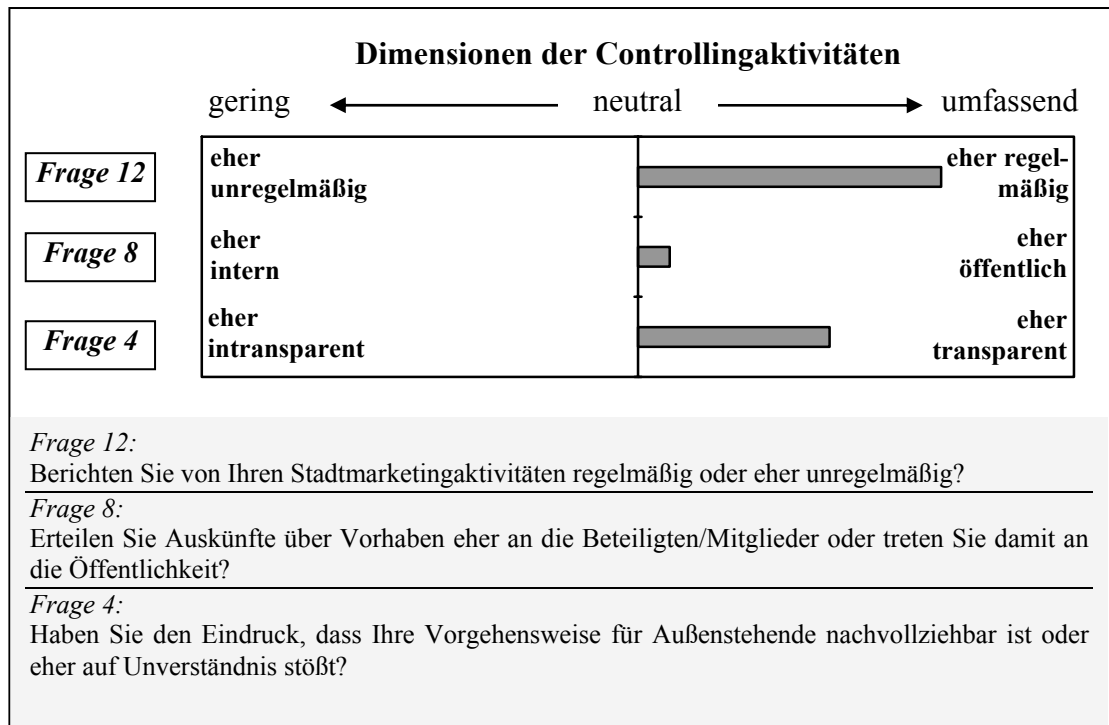


Abbildung 8.8: Controllingindex – Controllingaktivitäten der Informationsphase

Abschließend wird der Informationsprozess im Rahmen der Untersuchungsphase 3 analysiert. Diese Untersuchung spiegelt einen Querschnitt des Informationsverhaltens über den gesamten Ablauf der Stadtmarketingaktivitäten wider (s. Abbildung 8.8). Die Controllingaktivitäten dieses Bausteins sind aus Sicht des umfassenden Ansatzes als gut einzustufen. Die Probanden stufen ihre Informationsversorgung als regelmäßig ein. Zudem geben sie an, dass ihre Vorgehensweise für Außenstehende eher nachvollziehbar ist und damit transparent abgebildet wird. Lediglich die Information der Öffentlichkeit wird relativ neutral eingestuft. Eine breiter angelegte Kommunikation der Aktivitäten wäre in Bezug auf Partizipations- und Identifikationsgrad anzustreben. Diese eher positiven Einschätzungen sind unter Einbeziehung der Untersuchungsphase 2 allerdings etwas zu relativieren.

In diesem Controlling-Baustein der Information offenbart sich abermals die enge Verknüpfung zwischen Planung und Umsetzung der Planvorgaben sowie dem Intermediär, dem Informationsverhalten. Zum einen wird deutlich, dass bei unzureichender Deckung des Informationsbedarfs seitens der Planung eine zielorientierte Ausrichtung der Aktivitäten kaum möglich erscheint.

Gleichzeitig ist bei mäßiger Informationsübermittlung zwischen den Ebenen von einem nur geringen Verständnis hinsichtlich auf die Vorgehensweise und entsprechend niedrigem Identifikationsgrad auszugehen. Werden beide Aspekte, also die Sättigung des Informationsbedarfs und die Informationsübermittlung, als positiv eingestuft, sind die Grundvoraussetzungen für ein effizientes und erfolgsversprechendes Auftreten auf dem Markt gegeben.

8.3 Operationalisierung der Information

Die Ausrichtung auf den Markt oder die Anpassung an Kundenbedürfnisse ist gleichbedeutend mit einer konsequenten Einbeziehung der Bevölkerung in den Kommunikationsprozess. Daher ist neben der internen Informationsvermittlung ein Informieren, Sensibilisieren, Aufklären und Einbinden der Zielgruppe, die gleichzeitig die Beteiligten darstellt, von besonderer Wichtigkeit für jegliche Stadtmarketingaktivität. Nur so gelingt es, den kompletten Stadtmarketingprozess zu vermitteln, die Akzeptanz zu erhöhen und sämtliche Gruppen zu integrieren. Denn es gilt eines der größten Stadtmarketingprobleme, welches bereits früher Bestand hatte und immer noch besteht, zu lösen: das unterschiedliche Verständnis der Stadtmarketingarbeit bei den Akteuren (vgl. GRABOW, B./HOLLBACH-GRÖMIG, B., 1998, S.135 und DIFU, 2005, S.10). Schon GRABOW und HOLLBACH-GRÖMIG haben zur Ausräumung dieser ermittelten Defizite eine Verständigung aller am Prozess beteiligten Akteure, eine Vereinbarung über den Wirkungskreis der Beteiligten, eine ständige Vergegenwärtigung der Ziele, Inhalte und Methoden sowie eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit gefordert (vgl. GRABOW, B./HOLLBACH-GRÖMIG, B., 1998, S.135). Hier sieht HELBRECHT für Stadtmarketing-Organisationen die Chance zur Schaffung einer konstruktiven politischen Kultur einer Stadt oder Gemeinde (HELBRECHT, I., 1994, S.199). Diese Lösungsansätze werden durch eine umfassende Informationsversorgung, wie es das Controlling vorschlägt, aufgegriffen. Dem Controlling fällt hierbei die wichtige Aufgabe zu, entscheidungsrelevante von -irrelevanten Daten zu segmentieren, den

jeweiligen involvierten Akteuren den Zugang zu den für sie wichtigen Informationen zu ermöglichen und somit eine gemeinsame Diskussionsgrundlage zu schaffen. Nicht nur die Koordination der Informationserzeugung und -bereitstellung wird damit durch das Controlling abgedeckt, sondern auch die Ermittlung des Informationsbedarfs, um vor allem dem Führungssystem hochverdichtete Daten und keine Zahlenfriedhöfe zur Verfügung zu stellen (vgl. VOGEL, A. M., 1999, S.387).

In Bezug auf die Stadtmarketingarbeit ist Controlling mit einem eigenen Berichtswesen zu verknüpfen, welches zur Dokumentation und zur laufenden periodisch festzulegenden Information der Führungsspitze und der Organisation herangezogen wird. Basis des Berichtswesens bilden die Daten, Kennzahlen und Indikatoren der Planung, der Steuerung und der Kontrolle, die für den entsprechenden Verwendungszweck aufbereitet werden. Neben den standardmäßigen Monats-, Quartals- und Jahresberichten werden bei dringendem Bedarf Sonderberichte erstellt, die z.B. gravierende Fehlentwicklungen aufzeigen. In dieser Vorgehensweise ist insbesondere für Stadtmarketing-Institutionen die Möglichkeit geboten, den aktiven und interessierten Bürgern regelmäßig Rechenschaft über die durchgeführten und durchzuführenden Maßnahmen abzugeben. Somit kann das Interesse an der Stadtmarketing-Initiative geweckt oder weiteres Engagement durch Förderer und Sponsoren aufrecht gehalten werden. Korrektur- und Gegensteuerungsmaßnahmen sowie deren Auswirkungen sind im Regelfall bereits in die Berichte eingearbeitet (vgl. PECH, H., 1999, S.385). Die Transparenz der Berichterstattung liegt in einer regelmäßigen Gegenüberstellung von Leistungs- bzw. Budgetzielen und den Ist-Zielen, um auftretende Abweichungen frühzeitig erkennen zu können (vgl. KLOPFER, K., 1999, S.393). ANDREE sieht in dem Berichtswesen das Spiegelbild zu Planungs-, Steuerungs- sowie Kontrollprozessen und stellt in diesem Zusammenhang folgende relevanten Fragestellungen in den Vordergrund (vgl. ANDREE, U. F. H., 1994, S.142):

- Wozu soll berichtet werden? (Zentrale Problematik der Definition des Berichts-zwecks)
- Was soll berichtet werden? (Berichtsinhalt, u.a. Verdichtungs- und Genauigkeits-grad)
- Wer soll an wen berichten? (Bestimmung von Sender und Empfänger)
- Wann soll berichtet werden? (Festlegung von Terminen und Bearbeitungszeiten)

POOK fasst die zentralen Punkte des Berichtswesen wie folgt zusammen: „Die laufende Berichterstattung stellt Aktualität der Informationen sicher und unterstützt unmittelbar evtl. notwendige steuernde Eingriffe. In einem Kontext, der von Informationsflut und wechselnden Aufmerksamkeiten gekennzeichnet ist, kann durch Berichtswesen Kontinuität, Konzentration und Aktualität hergestellt werden. Dies ist ein wesentlicher Vorteil, den Controlling und Berichtswesen bereitstellen“ (POOK, T., 2002, S.47f).

Damit die Berichte von allen Beteiligten schnell und intuitiv aufgefasst werden können und die oben genannten zentralen Punkte Berücksichtigung finden, sind folgende Gestaltungsmittel des Berichtswesens innerhalb des Stadtmarketings für die Umsetzung hilfreich (vgl. NEUHÄUSER-METTERNICH, S./WITT, F.-J., 1997, S.290f):

- Konzentration auf Schlüsselgrößen,
- Kombination unternehmensexterner und -interner Aspekte,
- hierarchischer Aufbau,
- Erkenntlichkeit bzw. Zuordnung von Kenngrößen und Verantwortlichen,
- Umsetzung von Berichtsinhalten mittels Folgegesprächen,
- Verbindung von Reporting und Planwerten,
- Daten- und Reportingaktualität,
- klare inhaltliche, sprachliche und graphische Linienführung,
- Kontinuität des Reporting und
- Zukunftsorientierung.

Die Berichtsgestaltung sollte die Inhalte individuell darstellen und flexibel einbinden, wobei die Berichtsform aber weitestgehend zu standardisieren ist, um die Leser an die Reports zu gewöhnen und einen einfacheren Überblick zu gewährleisten.

Das Berichtswesen richtet sich mit seinen Informationen sowohl an Außenstehende, wie die Öffentlichkeit, als auch an interne Akteure. Um aber besonders während der Prozessgestaltung und der Umsetzung der Planvorgaben einen kontinuierlichen und spezifischen Informationsfluss unter den aktiven Beteiligten zu ermöglichen, bietet sich das so genannte Marketing-Audit an. „In der Praxis privatwirtschaftlicher Unternehmen geht man im Rahmen des Planungsprozesses häufig zunächst so vor, daß ein Marketing-Audit unter Einbeziehung aller für die Planung und Umsetzung des Marketingkonzeptes [...] durchgeführt wird“ (TÖPFER, A./MÜLLER, R., 1988, S.744). Das Marketing-Audit ist allerdings nicht nur auf die Ausgestaltung der Marketinginfrastruktur und -inhalte ausgerichtet, sondern erweitert seinen Handlungsspielraum auf Informations-, Planungs- sowie Organisationsaktivitäten und -regelungen (vgl. TÖPFER, A., 1986, S.260). Mit dem Auditing verfolgt die Stadtmarketing-Organisation das Ziel, ihre Aktionsfelder kontinuierlich an die aus Umwelt- und Marktveränderungen resultierenden Erfordernisse im Sinne von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken anzupassen (vgl. TÖPFER, A., 1986, S.261; CZENSKOWSKY, T., 2003, S.33). „Eine drohende ‚Betriebsblindheit‘ muss ständig aufgebrochen werden, um aktuelle Entwicklungen im Umfeld im Unternehmenssinn aufzunehmen und zu prägen“ (CZENSKOWSKY, T., 2003, S.33). In das Audit sind neben dem Vorstand und anderen Führungsgremien die für die Realisierung der Stadtmarketingprojekte Verantwortlichen einzubeziehen. Dabei wird deren Wissen und Erfahrung genutzt und gleichzeitig ihre Erkenntnisperspektive erweitert. Darüber hinaus wird die Motivation für Verbesserungsmaßnahmen sowohl in der Planung als auch in der anschließenden Umsetzung erhöht. Als Informationsquellen für Daten und Meinungen werden neben den internen Kenntnissen auch noch Kunden, Partner und andere externe Gruppen in die

Datensammlung mit einbezogen, um deren Wünsche und Wertschätzungen zu berücksichtigen (vgl. KOTLER, P./BLIEMEL, F., 2001, S.1306). Ein hintergründiges Ziel ist es dabei, die Stadtmarketingarbeit in der Kommune so zu profilieren und herauszustellen, dass diese einen wichtigen Beitrag zur Standortentwicklung leistet.

Das Audit ist keine bloße Fortschreibung der Planung, sondern längerfristig ausgerichtet. Es regt „[...] potential orientierte innovative Prozesse an und erstreckt sich auf Faktoren, die noch nicht alle rechenbar, aber von hoher Bedeutung für die gesamte Unternehmung und ihre zukünftige Entwicklung sind“ (TÖPFER, A., 1986, S.261). Das Audit führt dazu, dass Rahmenbedingungen und Strukturen kritisch durchleuchtet und nach Bedarf geändert werden können. Im Mittelpunkt dieses Anpassungsprozesses stehen drei Leitfragen:

- Was tun wir?
- Wie gut tun wir es?
- Wie kann es verbessert werden?

Das Berichtswesen und das Audit zielen auf die Möglichkeit ab, frühzeitig Akzeptanz durch vertrauensbildende, konsensorientierte Maßnahmen zu schaffen (vgl. TÖPFER, A./MÜLLER, R., 1988, S.742). Unter Berücksichtigung der Stadtmarketingführung, der Beteiligten und Betroffenen gleichermaßen, der Aktualität, der Informationskonsistenz und der Wirtschaftlichkeit sollen Informationen helfen, den Gesamtprozess transparent abzubilden, die Planvorgaben zielorientiert umzusetzen und Zukunftspotentiale zu erkennen und auszuschöpfen.

Wie die Ausführungen zeigen, ist der Informationsprozess jener Baustein, der die übrigen drei Bausteine zusammenführt und darüber hinaus den Prozess durch einen zukunftsweisenden Input und eine konsensorientierte Ausrichtung handlungsfähig hält. Im Rahmen des umfassenden Controllingansatzes ist es möglich, diese Potentiale und Möglichkeiten auszuschöpfen. Das anschließende Kapitel zeigt wie alle Bausteine des Ansatzes zusammenwirken und betrachtet den Stadtmarketingprozess als Ganzes.

9 Stadtmarketing und Controlling – Perspektiven

Mit der Beschreibung der vier Controlling-Bausteine wurde gleichzeitig auf zwei wesentlichen Aspekte des Controlling hingewiesen: zum einen die gegenseitige Wechselwirkung der Bausteine und zum anderen der aus dieser engen Verknüpfung sich ableitende umfassende Controllingansatz. Ohne ein Planungs- und Zielsystem erhält die Steuerung keinerlei Substanz, Informationen laufen ungenutzt ins Leere, ein kontrollierter Handlungsverlauf ist somit nicht durchführbar, ein darauf aufbauendes und fortführendes Planungskonzept wird ausgeschlossen. So oder so ähnlich könnte ein denkbarer Regelkreis aussehen, der weitestgehend in einen Prozess der Handlungsunfähigkeit mündet. Dieses Szenario beschreibt den vermeintlich schlechtesten Verlauf und wird in dieser Form in der Stadtmarketingpraxis nicht vorkommen, es führt aber konsequent vor Augen, wie intensiv sich die einzelnen Komponenten gegenseitig bedingen können. Zudem wird hier verdeutlicht, dass die Betrachtung des einen Bausteins ohne das Hinzuziehen der anderen wenig zielführend ist.

Die folgenden Kapitel führen daher die vier Controlling-Bausteine zu einem umfassenden Ansatz zusammen, indem in einer Gesamtschau des Stadtmarketingprozesses die Controllingaktivitäten hinterfragt und eingestuft sowie in ein mögliches praxisorientiertes Handlungskonzept überführt werden.

9.1 Controllingaktivitäten im Stadtmarketingprozess

Einleitend zu jedem Fragenkomplex der schriftlichen Befragung in der Untersuchungsphase 2 (s. Abbildung 2.1) war von den Probanden eine Einschätzung zur Wichtigkeit der fünf Phasen und der tatsächlichen Existenz in der eigenen Stadtmarketing-Initiative vorzunehmen (s. Abbildung 9.1). Bei der Bewertung der eingeschätzten Bedeutung und dem Vorhandensein der verschiedenen Phasen im Stadtmarketingprozess sind sowohl generell als auch in den einzelnen Phasen zum Teil erhebliche Abweichungen der Mittelwerte festzustellen. Nahezu jede Phase wird als wichtig bis sehr wichtig angesehen,

allerdings befinden sich einige Phasen trotz ihrer anerkannten Wichtigkeit erst in einem Stadium der Realisierung. Unter Berücksichtigung des Gründungszeitraums (mindestens zwei Jahre oder länger) lässt sich ableiten, dass im Stadtmarketing Anspruch und Realität immer noch auseinander klaffen. Vor allem und in zunehmendem Maße besteht ab der Phase der strategischen Positionierung eine erhebliche Diskrepanz zwischen der selbst eingeschätzten Bedeutung des jeweiligen Phasenabschnitts und der tatsächlich erfolgten Umsetzung. Stimmen die Einstufungen zu Beginn des Stadtmarketingprozesses in der Leitbildphase gut und in der Zielphase nahezu absolut überein, so weichen in den anschließenden Phasen diese Werte immer stärker voneinander ab.

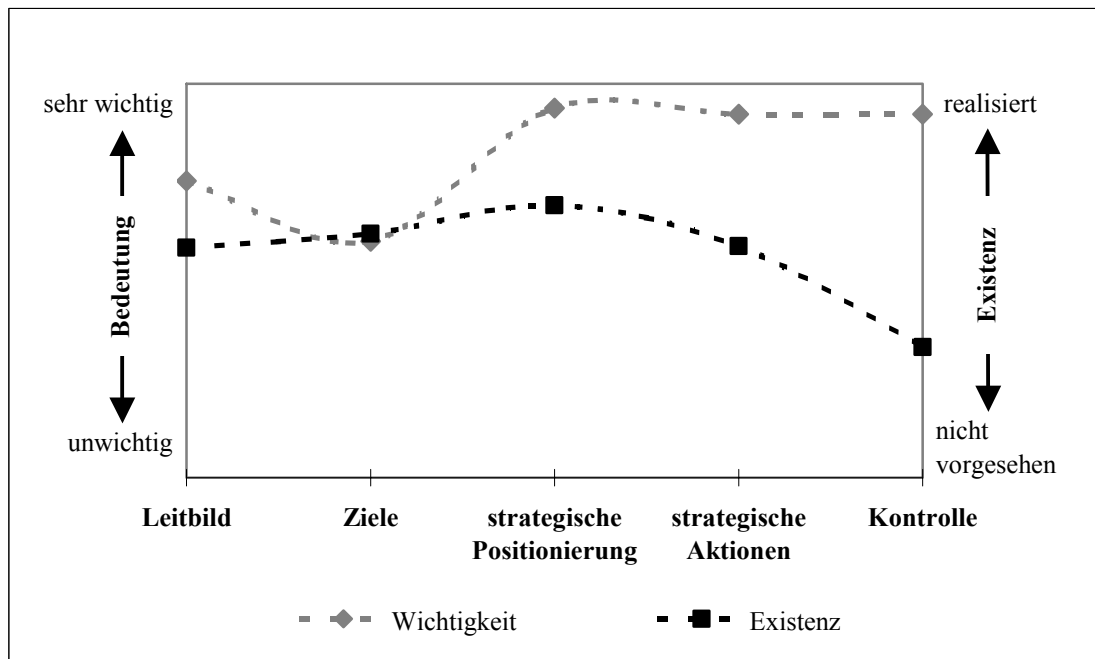


Abbildung 9.1: Bedeutung und Existenz der einzelnen Phasen im Stadtmarketing

Generell wird die Bedeutung immer höher eingeschätzt als die faktische Existenz der betreffenden Phase. Die größte Abweichung wird in der Kontrollphase verzeichnet. Diese wird im Mittel als sehr wichtig beurteilt, aber in der praktischen Umsetzung findet sie nur wenig Berücksichtigung. Zusammenfassend kann nachgewiesen werden, dass ab der Phase der

strategischen Aktionen eine sehr hohe Diskrepanz zwischen Bedeutung und Existenz vorhanden ist und sich dies als Defizit werten lässt.

Wird das Engagement der verschiedenen am Stadtmarketingprozess beteiligten Akteure betrachtet (bezogen auf die Mittelwerte), so ist ein tendenziell ähnlicher Verlauf erkennbar (s. Abbildung 9.2 – vier Akteure sind hier exemplarisch hervorgehoben). Unterschiede gibt es lediglich in der Ausprägung des Engagements. Die Beteiligung liegt zu Beginn bei einem durchschnittlich mittleren Ausprägung. Anschließend steigt sie in der Zielphase meist an oder bleibt auf gleichem Niveau, fällt in den Phasen der strategischen Positionierung und der strategischen Aktionen dann zunehmend und steigt zum Schluss in der Kontrollphase wieder leicht an. Eine Ausnahme bilden dabei lediglich drei Akteure, deren Aktivität durchgehend in allen Phasen jeweils im Vergleich zur Vorphase abnimmt. Auffallend ist, dass das Engagement aller Akteure zu Beginn des Stadtmarketingprozesses weniger stark gestreut ist als in der abschließenden Kontrollphase.

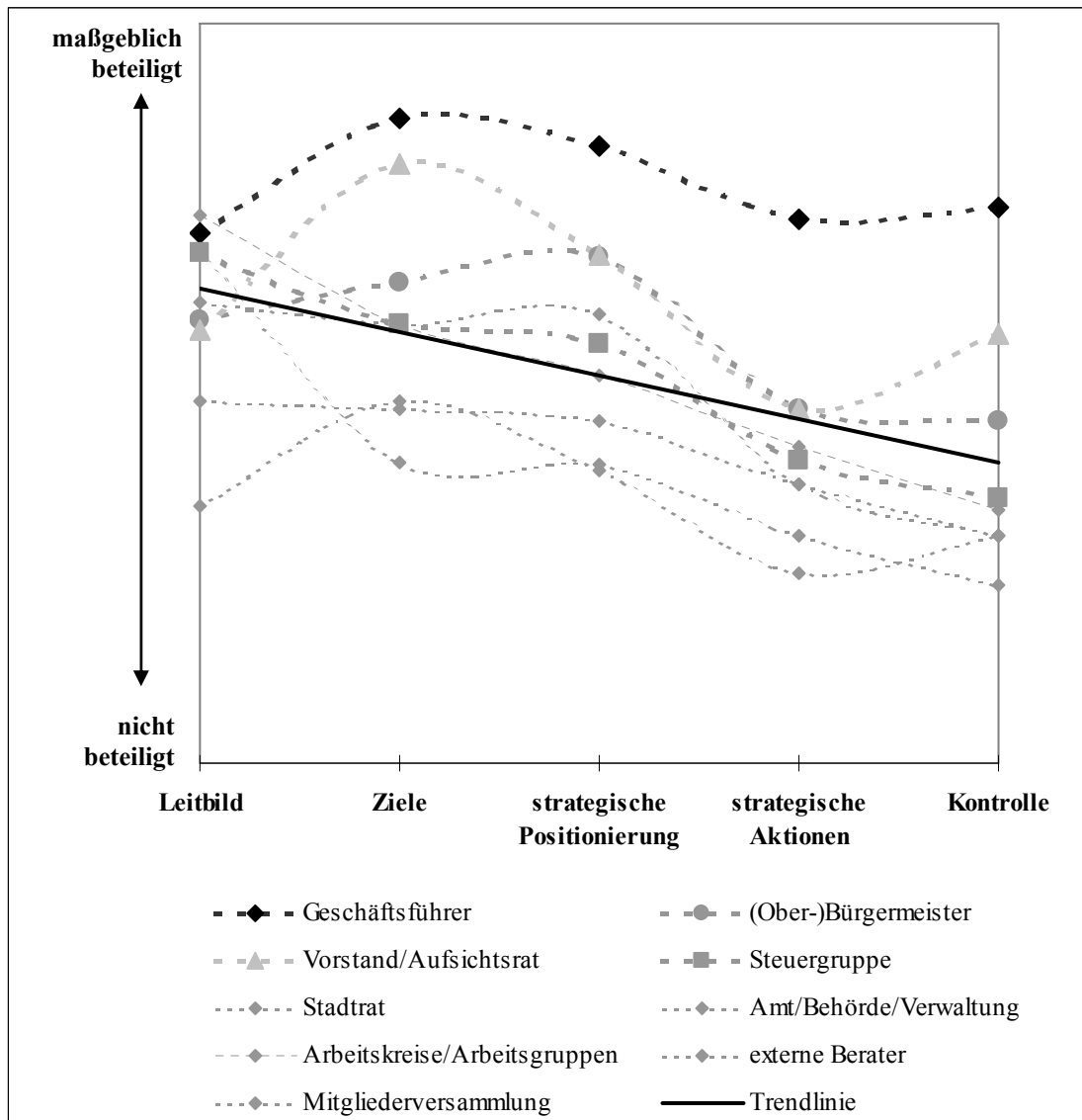


Abbildung 9.2: Engagement der Akteure in den einzelnen Phasen

Bei genauerer Betrachtung der einzelnen Akteure ist zu erkennen, dass v.a. der Geschäftsführer, aber auch der Vorstand/Aufsichtsrat und der (Ober-)Bürgermeister überdurchschnittlich stark beteiligt sind. Im Durchschnitt sind Arbeitskreise/Arbeitsgruppen, Mitgliederversammlungen und externe Berater am wenigsten eingebunden, wenngleich externe Berater in der Leitbildphase noch zu den Hauptakteuren zählen. Die bereits oben erwähnten Akteure, deren Aktivitäten kontinuierlich sinken, sind die Steuergruppe, der Stadtrat und Amt/Behörde/Verwaltung. Durchschnittlich liegen ihre Aktivitäten dennoch im Mittelfeld. Werden diese Angaben zu den einzelnen

Phasen einem Vergleich mit der mittleren Einschätzung für den gesamten Prozess unterzogen, zeigt sich ein stark abweichendes Bild (s. Abbildung 9.3).

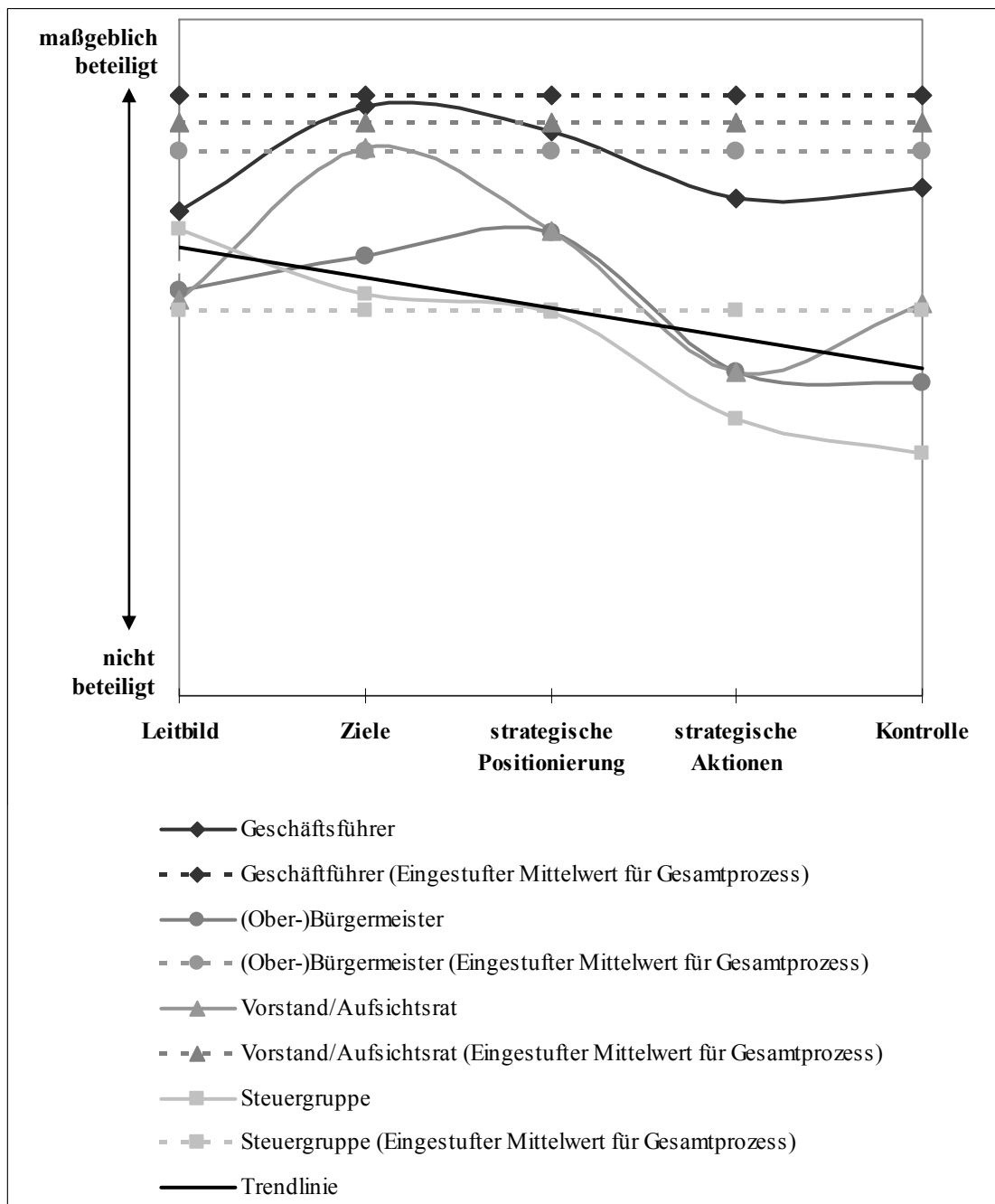


Abbildung 9.3: Vergleich zwischen dem Engagement ausgewählter Akteure mit der Einstufung für den Gesamtprozess

Die Probanden haben zu Beginn der schriftlichen Befragung der Untersuchungsphase 2 das Engagement der Akteure für den Gesamtprozess eingestuft, bevor die Beteiligung der Akteure in den einzelnen Phasen gemessen worden ist. Um an dieser Stelle einen Vergleich herzustellen,

wurden exemplarisch vier Akteure herausgegriffen. Hierbei ist der eingestufte Mittelwert aller am Gesamtprozess Beteiligten auf einem sehr hohen Niveau. Lediglich die Einstufung der Steuergruppe befindet sich im mittleren Bereich. Diese Gesamteinschätzung ist allerdings stark abweichend von der Einstufung in den einzelnen Prozessphasen. Den größten Annäherungsgrad erreichen die Akteure in der Zielphase, die größten Amplituden sind in den Phasen der strategischen Aktionen und der Kontrolle zu verzeichnen. Diese tendenziell erheblichen Abweichungen spiegeln eine verzerrte Wahrnehmung bei der Einstufung des Engagements der einzelnen Akteure, den so genannten Multiplikatoren, wider. Auf den gesamten Prozess bezogen wird das Engagement immer höher eingestuft, als es in den einzelnen Prozessphasen tatsächlich der Fall ist.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass besonders bei Stadtmarketingeinrichtungen, die auf ehrenamtlicher Beteiligungen basieren und von verschiedensten Interessengruppen getragen werden, das Engagement der Akteure von besonderer Wichtigkeit ist. In der Untersuchung konnte nachgewiesen werden, dass die Beteiligung im Verlauf des Stadtmarketingprozesses absinkt. Das große Interesse in der Initiierungsphase nimmt mit zunehmender Konkretisierung ab. Seitens der Geschäftsführung, aber auch des Vorstandes sollte das Mitwirken aller Beteiligten über den gesamten Stadtmarketingprozess hinweg sichergestellt werden. Bei Prozessbeginn (oder zu Beginn eines neuen Turnus) ist zu prüfen, welche Ziele und Vorteile die Interessierten mit einem Engagement verbinden. Gleichzeitig ist das grundlegende Verständnis über die Stadtmarketingarbeit allen Beteiligten verstehbar zu machen.

Mögliche Ursachen des nachlassenden Engagements im weiteren Verlauf der Stadtmarketingaktivitäten liefern die Einschätzungen der Über- und Untersteuerungstendenzen (s. Abbildung 9.4). Beide Kurven zeigen einen tendenziell ähnlichen Verlauf (bezogen auf die Mittelwerte). Über- und Untersteuerung sind in der Leitbildphase durchschnittlich mittelstark ausgeprägt. Bei beiden ist anschließend ein Ansteigen festzustellen, bei der

Untersteuerung ist dieses deutlicher als bei der Übersteuerung. Dies hat zur Folge, dass die Untersteuerung in der Zielbildungsphase relativ stark ausgeprägt ist. Die Übersteuerung ist weiterhin etwa mittelstark. In der Phase der strategischen Positionierung nimmt die Untersteuerung wieder ab, die Übersteuerung hingegen steigt weiter leicht an. In der Umsetzungsphase sind Über- und Untersteuerung auf einem niedrigeren Niveau und wieder mittelstark ausgeprägt.

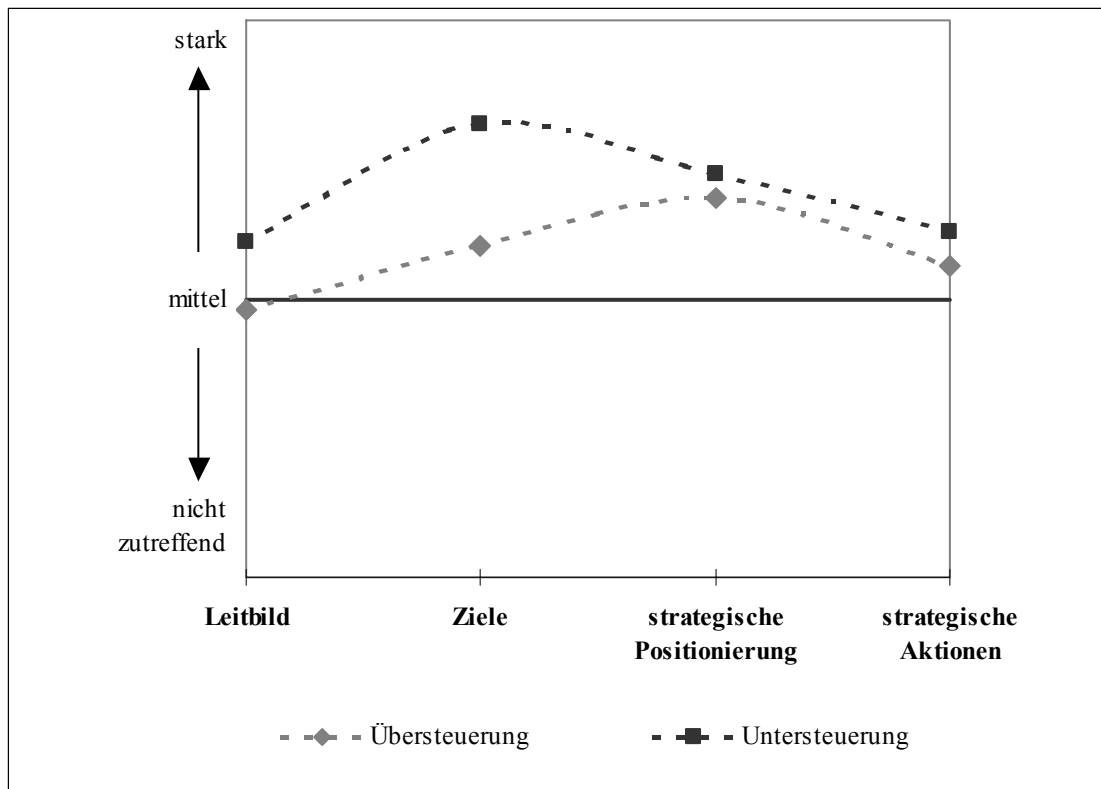


Abbildung 9.4: Über- und Untersteuerungstendenzen in den Prozessphasen

Im Idealfall sind sowohl Über- als auch Untersteuerungspunkte nicht vorhanden. Bei der Interpretation beider Kurven ist zu beachten, dass sich beide Ausprägungen nicht etwa gegenseitig aufheben, sondern dass diese parallel vorhanden sein können und sich negativ ergänzen. Über den gesamten Prozess betrachtet sind beide Tendenzen überdurchschnittlich stark ausgeprägt. In den einzelnen Phasen haben sich besonders die Punkte unzureichende Schwerpunkt- und Prioritätensetzung, zu viele und aufwändige Abstimmungsprozesse, die mangelnde Hierarchisierung von Ergebnissen und

daraus abgeleitet die geringe Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme als besonders kritisch herauskristallisiert.

Diese Tendenzen sind im Einzelnen zu bewerten und einzuordnen, um ein individuelles Profil erstellen zu können. Dennoch kann hieraus generell der Rückschluss gezogen werden, dass aufgrund dieser Einschätzungen ein strukturierter Ablauf verfehlt wird und eine klare, nachvollziehbare Darstellung der Zielvorgaben und Vorhaben nicht gelingt. Bezogen auf das Engagement der Akteure bedeutet dies, dass eine Identifikation mit den Stadtmarketingaktivitäten nur schwer möglich erscheint und damit die Bereitschaft und Motivation zum Mitwirken am Prozess absinkt. Der anfänglich hohen Erwartungshaltung kann nicht entsprochen werden und als Konsequenz daraus flacht das Interesse ab (vgl. dazu DIFU, 2005, S.10).

Die in der Untersuchungsphase 2 gewonnenen Erkenntnisse können teilweise durch die Ergebnisse der Untersuchungsphase 3 (Controllingindex) bestätigt werden. Die Abbildung 9.5 gibt einen detaillierten Überblick der Durchschnittsangaben aller Stadtmarketings zu den Fragen 1 bis 12. Zusätzlich sind hier die Angaben nach dem Unternehmenstyp (e.V./GmbH) differenziert. Generell sind die größten Unterschiede bei der Einstufung in den Bereichen Planung und Steuerung zu finden. Zudem werden hier aus Sicht eines umfassenden Controllingansatzes auch die geringsten Werte erreicht, die sich größtenteils unterhalb des mittleren Bereiches befinden.

Auf dem Gebiet der Planung geben die Stadtmarketings an, eine eher breite Streuung von Projekten zu haben (Frage 1), und stufen sich als eher führungsorientiert ein (Frage 10). Hier besteht außerdem der größte Unterschied zwischen GmbH und e.V. Die Probanden der GmbHs stufen sich grundsätzlich als weniger führungsorientiert als die der Vereine ein. Diese Tatsache ist nach Einschätzung des Autors diametral zum Selbstverständnis eines eingetragenen Vereins, dessen Philosophie eher auf einem basisdemokratischen Charakter fußen sollte. Lediglich die langfristige Orientierung an Planvorgaben (Frage 5) wird im Aufgabenfeld der Planung sowohl bei der GmbH als auch beim e.V. als zufrieden stellend eingestuft.

Im Bereich der Steuerung wird eher die Selbstorganisation bevorzugt (Frage 11) und bei Veränderungen reagieren die Stadtmarketing-Organisationen tendenziell impulsiv (Frage 3). Beide Einschätzungen sind aus Sicht des Controlling als verbesserungsbedürftig eingestuft, in diesem Zusammenhang schneidet die GmbH abermals leicht besser ab als der e.V. Als positive Controllingaktivität ist das flexible Verhalten bei der Unternehmensführung in Bezug auf Trends zu werten (Frage 7).

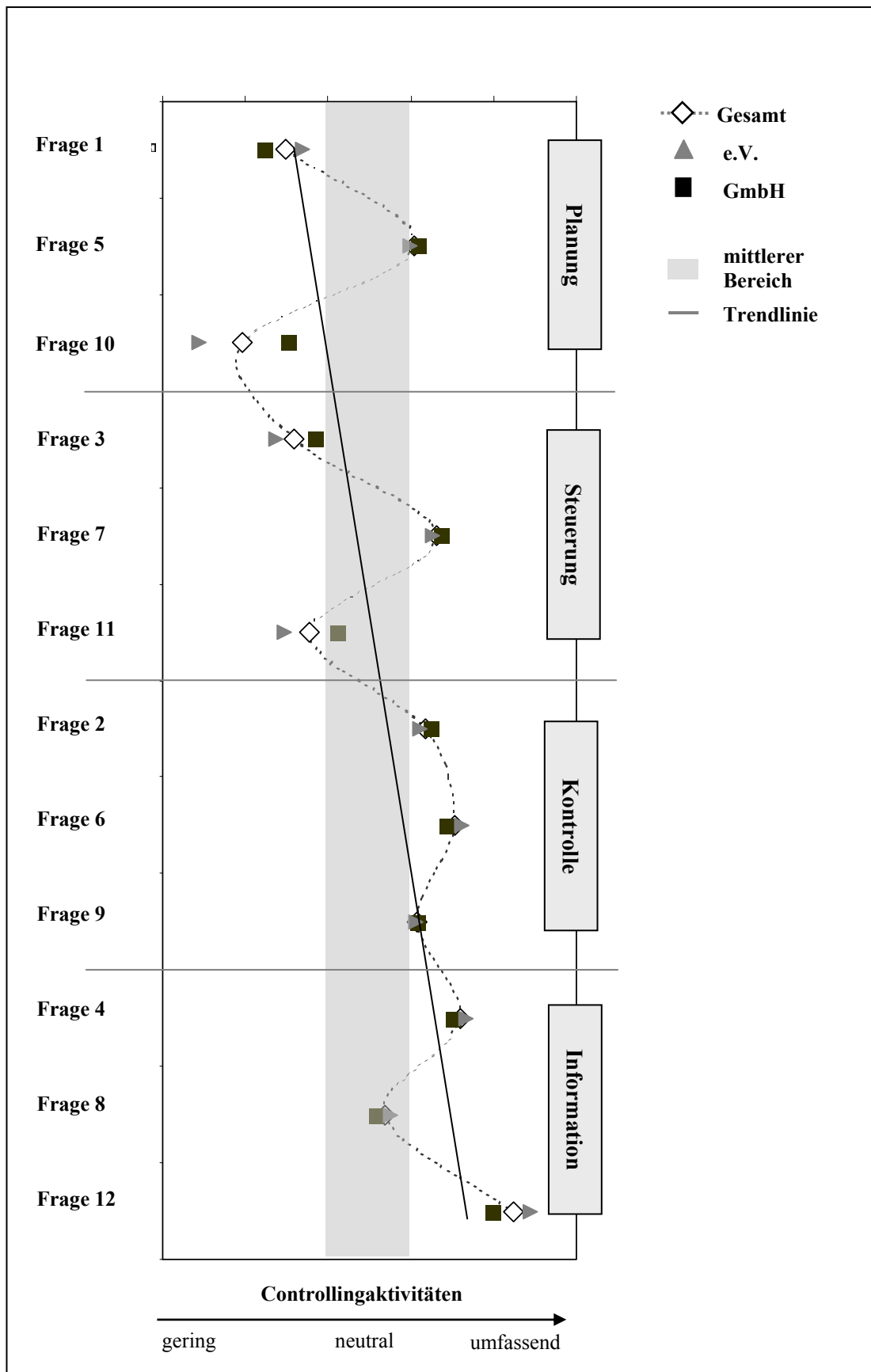


Abbildung 9.5: Controllingindex: Einstufung der Fragen im Einzelnen

Sowohl Planung als auch Steuerung offenbaren die bereits oben beschriebenen Schwachpunkte der Stadtmarketing-Initiativen:

- Aus der zu breiten Streuung von Projekten resultiert eine unzureichende Schwerpunkt- und Prioritätensetzung, was zu Intransparenz und Ziellosigkeit führt.
- Die Selbstorganisation schränkt die Partizipationsmöglichkeiten ein, woraus sich ein möglicher Interessens- und Motivationsverlust bei einem Großteil der Beteiligten ableitet.

In den Bereichen Kontrolle und Information werden die Controllingaktivitäten als überwiegend positiv eingestuft. Nur die Informationsversorgung über Vorhaben ist zu sehr auf die Mitglieder fixiert und bezieht die Öffentlichkeit zu wenig ein (Frage 8), was sich in der Selbstorganisation und Führungsorientierung widerspiegelt.

In Abbildung 9.6 sind die einzelnen Einschätzungen zu den vier Controlling-Bausteinen zusammengefasst. Für die jeweiligen Bereiche ergibt sich daraus folgendes Bild: Die Planung befindet sich im unteren Bewertungshorizont und wird damit als die geringfügigste Aktivität eingestuft. Das Element Steuerung erreicht eine Wertung im unteren Drittel des mittleren Bewertungsbereichs. Kontrolle und Information werden aus Sicht eines umfassenden Controllingansatzes im oberen Bereich eingestuft.

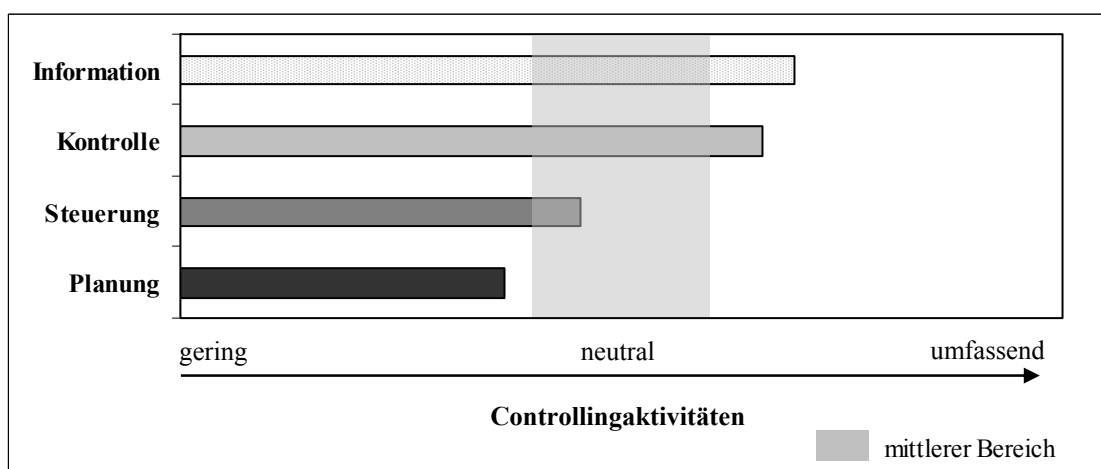


Abbildung 9.6: Controllingindex: Einstufung der Controlling-Bausteine

Sowohl die Planung als auch die Steuerung haben sich in beiden Untersuchungsphasen durchschnittlich als die kritischsten Bereiche erwiesen, für welche das Controlling durch zielorientierte, strukturierte und koordinierte Vorgaben und deren stetige Überwachung Verbesserungspotenziale bereithält. Ebenso zeigt sich deutlich, dass aufgrund des gegenseitigen Beziehungsgefüges eine unstrukturierte Planung eine unkoordinierte Steuerung bedingt.

Diese als verbesserungsbedürftig eingestuften Bereiche spiegeln sich im mittelmäßigen Abschneiden beim Umsetzungsgrad wider (s. Abbildung 9.7). Dieser zeigt den Durchschnittswert an, mit welcher Intensität allen vier Bausteinen nachgegangen wird. Ein mittlerer Wert ist ein Indikator dafür, dass mindestens ein oder mehrere Bereiche unterdurchschnittlich ausgeprägt sind. Bezogen auf die enge Wechselwirkung ergeben sich daraus zeitversetzt eher negative Ausgangspositionen für die angrenzenden Aufgabenfelder.

Im konkreten Fall ist der Bereich Planung zu stärken, um zum einen dadurch eine höhere Legitimationsbasis zu bekommen und zum anderen Verbindlichkeiten und Orientierungsrichtlinien zu schaffen. Die GmbH konnte bei diesem Indikator nur leicht besser abschneiden als der e.V.

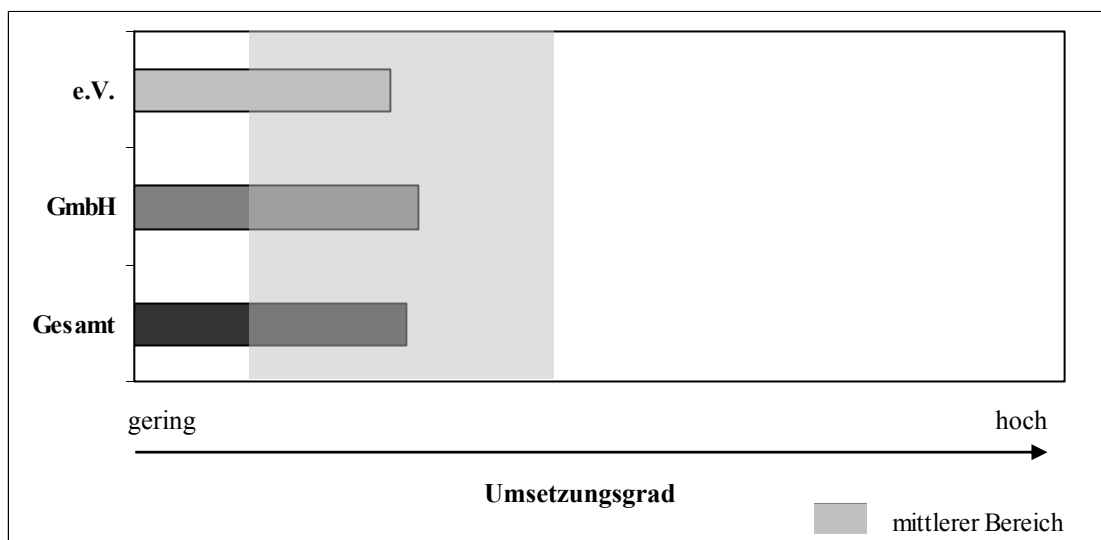


Abbildung 9.7: Controllingindex: Bewertung des Umsetzungsgrades

Als zweiter bestimmender Indikator zur Messung des Controllingindex wird der Organisationsgrad herangezogen. Dieser gibt Auskunft über die Ausgewogenheit des Verhältnisses zwischen Planung-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben. Bezogen auf den Durchschnittswert aller Nennungen (Gesamt) wird hierbei gerade noch ein guter Wert erreicht (s. Abbildung 9.8). Allerdings befindet sich der Organisationsgrad auf einem mittleren Niveau. Diese Einstufung resultiert aus der eher mittleren Bewertung der einzelnen Bereiche (vgl. Abbildung 9.5/Trendlinie), die sich im Verhältnis im Mittelfeld einordnen lassen.

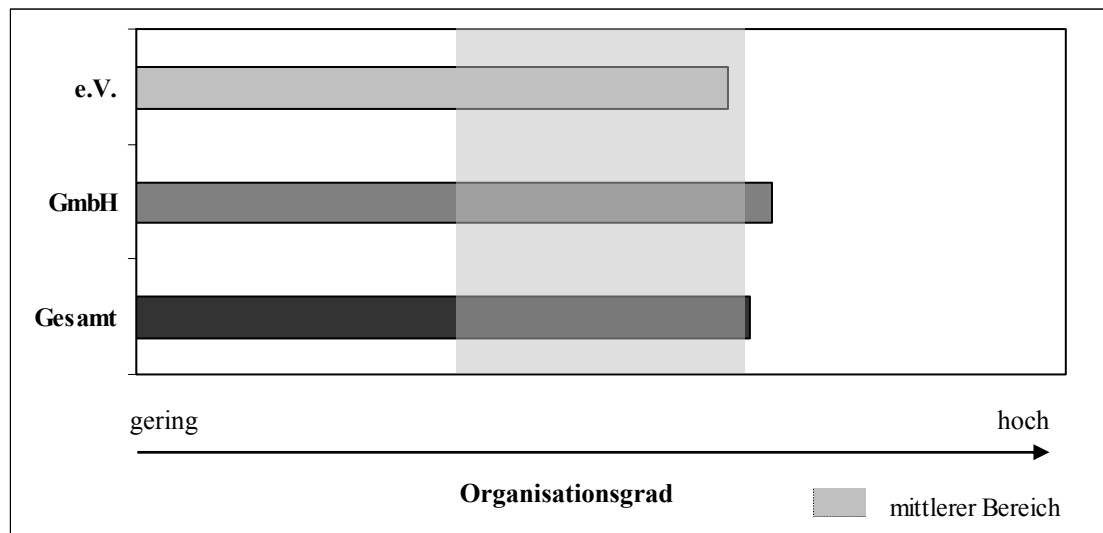


Abbildung 9.8: Controllingindex: Bewertung des Organisationsgrades

Durch eine Anhebung des Organisationsgrades erhöht sich gleichzeitig die Transparenz des Prozesses, da die Maßnahmen in einem ausgewogeneren Verhältnis zueinander stehen und besser aufeinander abgestimmt sind, was wiederum eine gute Ausgangsbasis für eine effektive Informations- und Kontrollplattform darstellt. Auch bei der Einstufung des Organisationsgrades weist die GmbH eine leicht bessere Tendenz auf.

Aus Umsetzungs- und Organisationsgrad berechnet sich nach oben beschriebenen Schema (vgl. Kapitel 4.3) der Controllingindex (s. Abbildung 9.9). Bezogen auf die durchschnittlichen Werte aller Teilnehmer resultiert eine Einstufung des Indexes im oberen Drittel des mittleren Bereiches, was einer befriedigenden Bewertung gleichkommt. Entsprechend den beiden

Einstufungen zuvor ist die Bewertung des Controllingindex bei der GmbH leicht positiver als die des eingetragenen Vereins. Insgesamt steht die GmbH Controllingaktivitäten tendenziell offener gegenüber, was zum einen mutmaßlich mit der stärkeren wirtschaftlichen Ausrichtung in Verbindung zu bringen ist, wodurch andere wirtschaftliche Verpflichtungen und Ziele im Vordergrund stehen als bei einem Verein. Zum anderen sind aber besonders in den Bereichen Planung und Steuerung bessere Einstufungen erzielt worden, also in jenen Disziplinen, in denen demokratische Verfahren, strategisches Vorgehen und organisatorisches Geschick eine bedeutsame Rolle spielen.

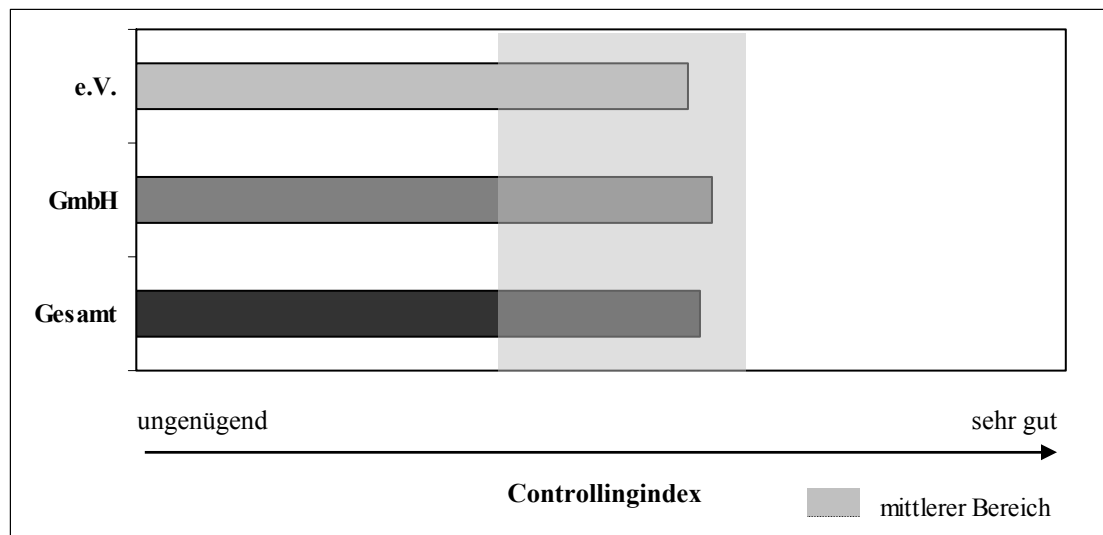


Abbildung 9.9: Einstufung Controllingindex

Unabhängig von der gewählten Organisationsform bedeutet dies in Bezug auf die Ergebnisse des Controllingindex im Hinblick auf einen umfassenden Controllingansatz, jene Bereiche gezielt zu stärken, die als kritisch identifiziert wurden. Zudem ist die Ausgewogenheit der Maßnahmen zu berücksichtigen, denn z.B. ein vielschichtiger Mix aus Kontrollindikatoren kann nur dort methodisch gesetzt werden, wo geplant wurde und Vorgaben bekannt sind, um Vorhaben gezielt umzusetzen.

Beide Untersuchungen zeigen zum einen, dass durch bessere Koordination und klarere Strukturierung der Stadtmarketingprozess und daraus abgeleitete Aktivitäten durch Controllingmaßnahmen geführt und unterstützt werden können. Zum anderen weisen die Analysen darauf hin, an welchen kritischen

Stellen zwingender Handlungsbedarf besteht, um ein Controllingumfeld (Organisationsstruktur, Führungssystem, Mitwirkende u.a.) zu schaffen, das die Implementierung eines Controlling in den laufenden Stadtmarketingprozess erst ermöglicht und sinnvoll erscheinen lässt.

9.2 Reflexion der Problemstellung

Controlling und Stadtmarketing – oder besser Stadtmanagement – sind keine sich ausschließenden Bereiche, vielmehr unterstützt und leitet Controlling das Stadtmanagement in seiner Durchführung und Ausübung. Doch die Zusammenführung und die aufeinander abgestimmte Umsetzung beider Konzepte hat Schwachstellen aufgrund einer grundlegenden Problematik, die REIMAR sehr zutreffend beschreibt: „Stadtmarketing ist, wie Erfahrungen zeigen, [...] ein schillernder Begriff. Die Vorstellung über das, was Stadtmarketing leisten soll und kann, gehen weit auseinander. Viele Stadtmarketing-Initiativen leiden darunter, daß sie zu wenig strukturiert angegangen werden“ (REIMAR, D., 2000, S.2). Diese stark generalisierte Darstellung schneidet ebenfalls jene kritischen Bereiche an, die sich in den Untersuchungen zu den Controllingaktivitäten und zur Implementierung eines umfassenden Controllingansatzes herauskristallisiert haben.

Die identifizierten Kernprobleme lassen sich in vier Kategorien zusammenfassen:

1. Ein unstrukturierter Prozessablauf und eine nur unzureichende logische Ableitung der Umsetzung aus einer vorherigen Phase zeichnen sich deutlich bei den Stadtmarketing-Initiativen ab. Die Koordination und Erarbeitung eines gemeinschaftlichen Handlungskonzepts unter Berücksichtigung der vielschichtigen Interessen gelingt nur selten.
2. Die Planungsaktivitäten beschränken sich tendenziell auf einen kurzfristigen Zeithorizont, dabei dominiert die tagesgeschäftliche Ausrichtung den Stadtmarketingprozess. Unzureichende Schwerpunkt- und Prioritätensetzung bedingen die kurzfristige Orientierung der

Aktivitäten. Alternative Vorgehensweisen oder Ersatzpläne werden kaum in die Vorgaben einbezogen.

3. Die fehlende Transparenz der Zielvorgaben und die Unklarheit über die generelle Zielsetzung zeugen von Informations- und Kommunikationsdefiziten. Durch eine teilweise zu geringe Einbeziehung der Bevölkerung stößt die Vorgehensweise nicht immer auf Akzeptanz. Eine Identifikation mit den Grundsätzen und Zielen kann somit nur selten hergestellt werden.
4. Die anfängliche Motivation und das große Interesse der aktiven Beteiligten kann nicht über den gesamten Prozess aufrecht gehalten werden, stattdessen verlagert sich der Einflussbereich auf nur wenige Akteure. Die in die Stadtmarketing-Initiativen gesetzten – vermeintlich zu großen – Hoffnungen und Erwartungen können nicht erfüllt werden.

Diese vier Kategorien sind zum einen deckungsgleich mit den von MAUER durch seine umfassende Analyse erkannten Prozessprobleme, die die rheinland-pfälzischen Kommunen im Stadtmarketing kennzeichnen (vgl. MAUER, U., 2001), und zum anderen gegenläufig zu den von BORNEMEYER durch eine bundesweite Studie ermittelten Erfolgsfaktoren für Stadtmarketing-Organisationen (vgl. BORNEMEYER, C., 2002).

Die Prozessprobleme ergeben sich aus folgenden neun Indikatoren (vgl. MAUER, U., 2001, S. 116):

- fehlende Umsetzungsorientierung,
- zu geringe Dialogfähigkeit der Akteure,
- Dominanz einzelner Interessen,
- fehlende Zielorientierung,
- mangelhafte Koordination zwischen den Akteur-/Arbeitsgruppen,
- fehlen von Promotoren des Stadtmarketing bzw. einer federführenden Persönlichkeit,
- nachlassendes Interesse und Engagement einiger Gruppen/Akteure,
- keine klare Regelung der Zuständigkeiten innerhalb des Stadtmarketing und

- nachlassendes ehrenamtliches Engagement nach der Installierung hauptamtlicher Stellen für das Stadtmarketing.

Im Gegensatz zu diesen Problembereichen beschreibt BORNEMEYER die Einflussgrößen, die in enger Beziehung mit dem Stadtmarketingenerfolg stehen (BORNEMEYER, C., 2002, S.197):

- Bedeutung der Handlungsorientierung im Rahmen des Stadtmarketings,
- inhaltliche Basis im Sinne einer strategischen Grundrichtung und einer Festschreibung der Maßnahmen in Form eines Maßnahmenkatalogs,
- Kommunikation und
- Haltung der Stadtverwaltung gegenüber der Stadtmarketingaktivität.

Auch wenn beide Analysen vor dem Hintergrund, das Stadtmarketing ganzheitlich zu erfassen, entstanden sind und weniger die Implementierung eines Controllingansatzes zur Zielsetzung gehabt haben, so zeigen sich dennoch wesentliche Übereinstimmungen mit den Erkenntnissen der Untersuchung dieser Arbeit. Der überwiegende Anteil der Problemfelder ist beim Führungssystem zu finden.

Wie die oben beschriebenen Ausführungen verdeutlicht haben (vgl. Kapitel 3.2) liegt gerade hier der Ansatzpunkt einer koordinierenden und umfassenden Controllingkonzeption, die als Führungsunterstützungsfunktion in den Stadtmarketingprozess einzugliedern ist. Die Unterstützung beruht auf Entscheidungs- und Führungshilfen durch ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung der Unternehmung in allen Bereichen und Ebenen. Die Aktivitäten bezwecken primär die gesamtunternehmensbezogene interne Abstimmung und integrierende Verknüpfung des Informations-, Ziel-, Planungs-, Kontroll- und Organisationssystems. Führungsdefizite sollen so durch die Koordinationsaufgabe vermieden werden, um die ureigensten Ziele des Controlling – die Steigerung der Effizienz und der Effektivität – zu gewährleisten.

Die Konsequenz und die Entscheidung für die Implementierung des Controllingansatzes ist gleichzeitig mit einer Reorganisation des Führungs- und Organisationssystems verbunden. Wie bereits eingangs der Arbeit

erwähnt stehen aus diesem Grund hier nicht die einzelnen Maßnahmen als solche im Vordergrund, sondern vielmehr die Schaffung eines geeigneten Controllingumfeldes, in das die spezifischen Maßnahmen eingebettet werden können.

9.3 Ableitung eines Handlungskonzepts – Einsatzmöglichkeiten in der Praxis

Ausgehend von den oben getroffenen Einschätzungen wird im Folgenden ein Handlungskonzept vorgestellt, welches ein Controllingumfeld für die Stadtmarketing-Initiativen schafft, um den Kanon der Organisation durch spezifische und abgestimmte Controllingmaßnahmen sukzessive zu erweitern und diese in den laufenden Prozess zu integrieren.

Um das Controllingumfeld zu erfassen und Ansatzpunkte besser greifbar zu machen, werden im Vorfeld die vier Controlling-Bausteine Planung, Steuerung, Kontrolle und Information separat betrachtet. Damit werden wichtige Problemfelder innerhalb dieser Bereiche herausgearbeitet und zusammengefasst (vgl. Abbildung 9.10). Diese Reduktion auf das Wesentliche greift gleichzeitig die in Kapitel 4.3 beschriebenen Kernanforderungen an einen umfassenden Controllingansatz für den Stadtmanagementprozess wieder auf:

- Sicherung der Qualität (in Anlehnung an TQM),
- Optimierung der Prozessabfolge (in Anlehnung an OE),
- Reduktion auf das Machbare und Wichtige, d.h. präzise Schwerpunktsetzung (in Anlehnung an BSC),
- Operationalisierung der Strategie (in Anlehnung an PM) und
- Transparenz und Konsistenz.

Im Kontext der Problemfelder zeichnet sich der Bereich Planung durch unsystematische Zielvorgaben aus. Die vordergründigen Ziele sind, durch zukunftsorientierte Planvorgaben sowohl Konsistenz für die Prozessabfolge herzustellen als auch die Qualität für das Verfahren im Hinblick auf das Endprodukt zu sichern. Diese Punkte sind innerhalb der Managementsysteme

Organisationsentwicklung und Total Quality Management verortet und zu bearbeiten.

Die Steuerung hebt sich durch das Problemfeld der unzureichenden Schwerpunkt- und Prioritätensetzung in der Studie ab. Hier gilt es unter zu Hilfenahme der Balanced Scorecard und dem daraus abgeleiteten Projektmanagement, eine präzise Zielorientierung durch die Reduktion auf das Wesentliche und das Machbare herauszuarbeiten. In diesem Bereich wird eine hohe Flexibilität vorausgesetzt, um auf die komplexen Umwelteinflüsse entsprechend reagieren zu können.

Sowohl die Planung als auch die Steuerung lassen sich zu einem der Kernelemente des Controlling, der Strukturierung, subsumieren.

Controlling-Baustein	Problemfeld	Managementsystem		Funktion	Wirkungskreis
Planung	unsystematische Zielvorgaben	OE; TQM	Strukturierung	Konsistenz; Qualität	zukunftsorientiert
Steuerung	unzureichende Schwerpunkt- und Prioritätensetzung	BSC; PM		Reduktion; Zielorientierung	flexibel
Kontrolle	unzureichende Kontrollmöglichkeiten und -ansatzpunkte	nicht spezifiziert	Kordinierung	Verpflichtung; Regulierung	ausgewogen
Information	Unklarheit über Aufgabenprofil und Verständnis der Stadtmarketing-Initiative	nicht spezifiziert		Transparenz; Vernetzung	prozessbegleitend

Abbildung 9.10: Controllingumfeld und -ansatz-Konzeption

Die Kontrolle und die Information hingegen werden in diesem Kontext als Kordinierung zusammengefasst, einem weiteren Kernelement des Controlling. Beide Bereiche sind keinem spezifischen Managementsystem zugeordnet, da sich ihr Aufgabenspektrum über den gesamten Prozess von der Leitbilderstellung bis zur Umsetzung konkreter Maßnahmen erstreckt.

Im Bereich der Kontrolle herrschen überwiegend unzureichende Kontrollmöglichkeiten und -ansatzpunkte vor. Die Funktion der Kontrolle

besteht neben seiner regulierenden Einflussnahme in seinem verpflichtenden und verbindlichkeitsschaffenden Charakter. Indikatoren und Zielvorgaben regulieren und reglementieren den Prozessverlauf, dadurch schaffen sie bei kontinuierlichem Einsatz ein ausgewogenes Verhältnis von Aktivität und Reflektion der Zielvorgaben, um Fehlentwicklungen entgegenzuwirken.

Die Information zeichnet sich durch das Problemfeld der Unklarheit über das Aufgabenprofil und Verständnis der Stadtmarketing-Initiative aus. Dieses Problem macht sich in Form von Intransparenz und damit einhergehend mit der Schwierigkeit zur Identifikation bemerkbar. Durch den prozessbegleitenden Charakter obliegt es der Information, alle genannten Bereiche miteinander zu vernetzen, um dadurch mehr Transparenz zu schaffen.

Die anschließende Abbildung 9.11 fasst unter dem Aspekt der bedingten Wechselwirkung der Controlling-Bausteine oben getroffene Aussagen in einem Organigramm zusammen.

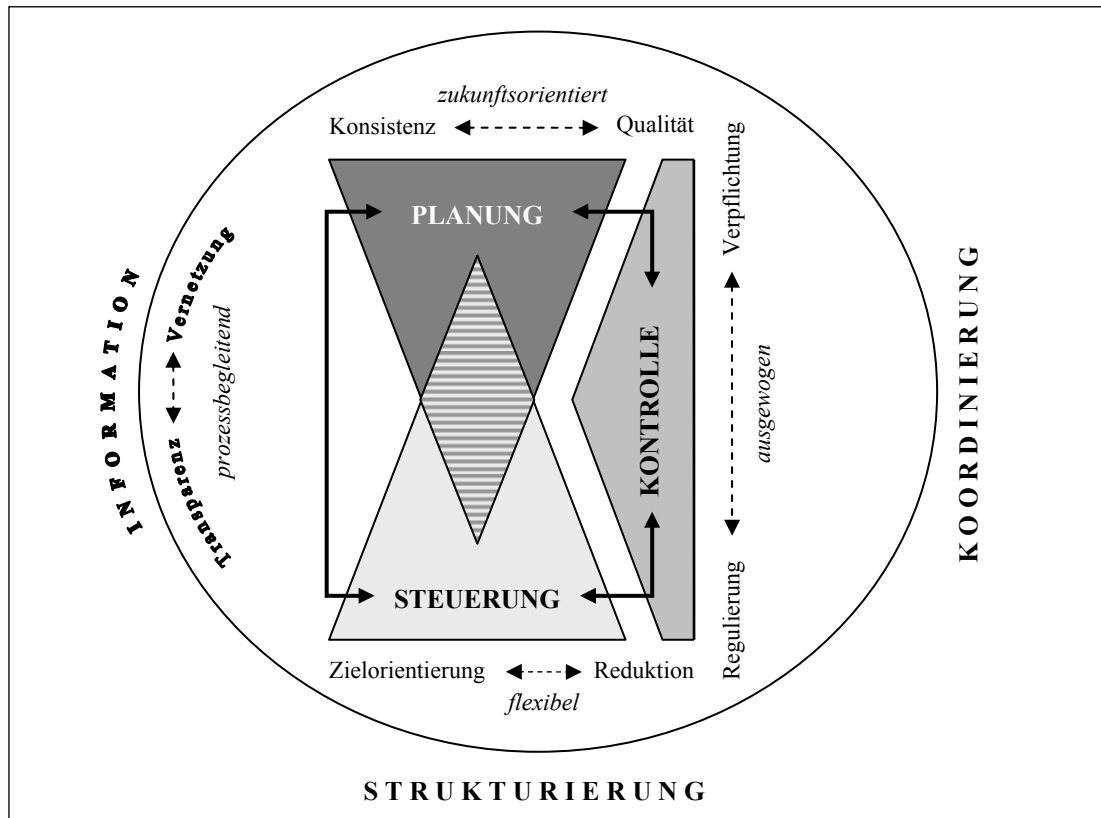


Abbildung 9.11: Wechselwirkungsgefüge der Controlling-Bausteine

Im Vordergrund dieses Konzepts steht zum einen das enge Wechselwirkungsgefüge aller Bausteine zueinander und zum anderen die damit einhergehenden Aspekte der Abhängigkeit und Ausgewogenheit. Dabei ist die Loslösung und separate Betrachtung nur eines Bereiches wenig zielführend für die Optimierung des Prozessablaufs. Vielmehr bedingen sich die Bausteine gegenseitig und eine grundlegende Abwandlung des einen zieht konsequenter Weise die Anpassung der anderen Bereiche nach sich. Daher gewinnt der Aspekt der Ausgewogenheit, wie er bereits im Zusammenhang mit dem Organisationsgrad des Controllingindex beschrieben wurde, an Bedeutung für ein ausgeglichenes Controllingumfeld. Dieses Verständnis wird für die durchgehende und aufeinander aufbauende Betrachtungsweise des Prozesses vorausgesetzt.

Nachdem die wichtigen und kennzeichnenden Problemfelder der Controlling-Bausteine beschrieben und die Wechselwirkungen akzentuiert worden sind, können im Folgenden gezielt abgestimmte Maßnahmen zur Verbesserung des Controllingumfeldes vorgestellt werden. Dabei finden der Planungs- und der Steuerungsbereich besondere Berücksichtigung, da sich diese in den Untersuchungen als besonders kritisch erwiesen haben.

Unter dem Aspekt der Planung gilt es mehr Aufmerksamkeit auf die Bürger- bzw. Kundenorientierung, auf die Projektbeteiligten (Stakeholder) und, dem übergeordnet, auf die Qualität zu legen, was sich in einem leicht modifizierten TQM-Modell des EFQM vereinigen lässt. In diesem Zusammenhang ist die Organisationsentwicklung gefordert, den Handlungsrahmen so vorzubereiten, dass dieses Modell in den laufenden Stadtmarketingprozess langfristig eingepasst werden kann, mit dem Ziel der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität der Arbeitsumsetzung. Zudem ist die zielgerichtete Qualitätsorientierung und ein umfassendes Qualitätsverständnis in die Unternehmensphilosophie zu verankern und immer wieder allen Beteiligten vor Augen zu führen. Hier gilt es besonders im Führungssystem Bereitschaft für diesen Ansatz zu schaffen, da ohne dessen aktives Mitwirken

eine Umsetzung unmöglich wird. Durch einen kontinuierlichen Lernprozess soll die Qualitätsfähigkeit fortlaufend gesteigert werden.

Die Etablierung des TQM-Modells der EFQM sieht vor, dass ein abgestimmtes Verhältnis von neun gewichteten Faktoren Berücksichtigung findet (s. Abbildung 9.12). Mit jeweils 50 % werden die Ergebnisse und die Befähiger, also jene Faktoren, die den Prozess bedingen sowie der Prozess selbst, miteinbezogen. Neu zu erschließende oder ausdehnungsfähige Faktoren sind dabei für eine Stadtmarketing-Initiative besonders die Stakeholderorientierung und -zufriedenheit, die Bürger- und Kundenzufriedenheit sowie die Prozessorientierung. Diese genannten Faktoren repräsentieren 52 % des gesamten Modells. Der Stakeholder-Ansatz wurde in dieses Modell integriert, weil dieser über eine reine Mitarbeiterorientierung, so wie es das ursprüngliche Modell vorsieht, hinausgeht. Zu den Stakeholdern werden neben den Mitarbeitern und der Führungsriege auch die Kunden, die Geldgeber, die Dienstleister, die Stadt sowie die Öffentlichkeit gerechnet. Genannter Akteurskreis setzt sich demnach aus marktlichen und nichtmarktlichen Anspruchsgruppen zusammen und basiert auf Leistungen und Gegenleistungen. Dieses Verständnis geht davon aus, dass nicht nur die Frage im Vordergrund steht, was die Akteure für das Stadtmarketing tun können, sondern auch das Gegenteilige Anklang findet, nämlich was das Stadtmarketing für die Akteure einbringt.

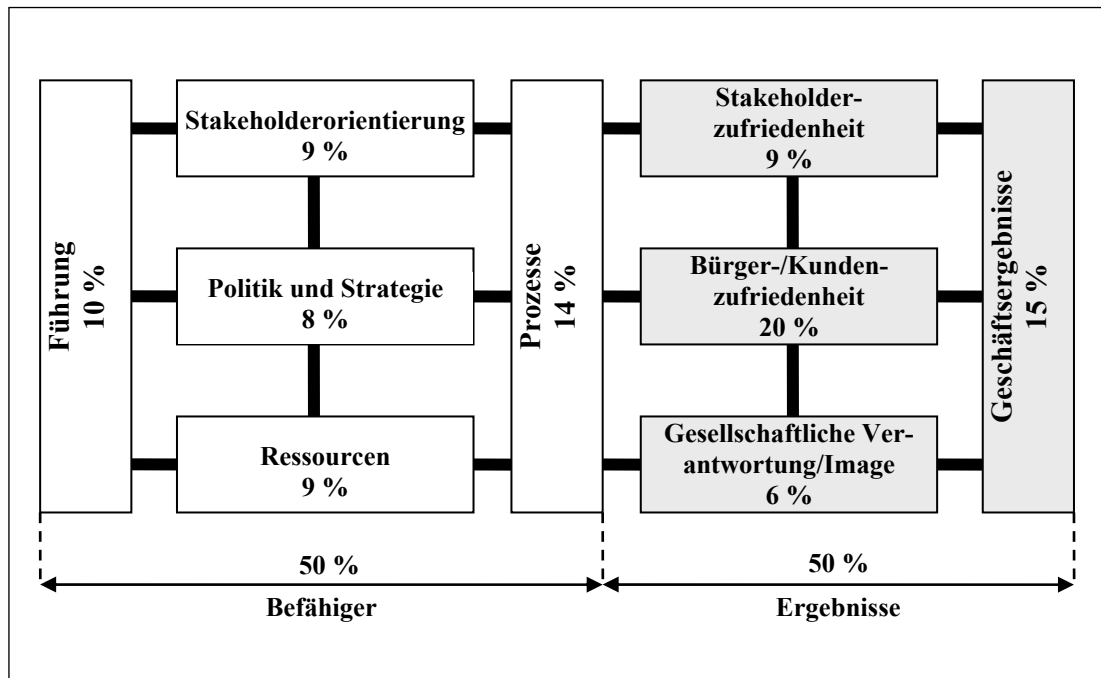


Abbildung 9.12: Die neun Kriterien und ihre Gewichtungen des europäischen TQM-Modells der EFQM übertragen auf NPOs (in Anlehnung an KAMISKE, G. F., 1997, S.41)

Die Integration und die Berücksichtigung der Stakeholder schafft wiederum mehr Anreiz bei der Leistungserstellung und erhöht die Motivation an der Teilnahme sowie die Identifikation mit dem Geleisteten. Kombiniert mit der Bürger- bzw. Kundenzufriedenheit stoßen die Bemühungen auf breite Akzeptanz und gesellschaftliches Ansehen. Dieser Punkt ist, wie bereits oben angedeutet, für eine Unternehmung, die u.a. vom freiwilligen Engagement abhängig ist und die positive Entwicklung des Gesamtgebildes Stadt bzw. Gemeinde zur Zielsetzung hat, eminent wichtig.

Ein so vordefinierter Planungsprozess und die Ausrichtung der Planungsumsetzung an diesem Modell bedürfen noch eines Instrumentariums, welches die Planvorgaben in strategische Maßnahmen transformiert, um diese wiederum zu operationalisieren. Dazu bietet sich der Performance Measurement Ansatz an. Bei diesem werden „[...] quantifizierbare Maßgrößen aus verschiedenen Dimensionen (Kosten, Zeit, Qualität, Kundenzufriedenheit etc.) herangezogen, mit deren Hilfe Effektivität und Effizienz der Leistung und Leistungspotenziale verschiedener Objekte im Unternehmen beurteilt werden“ (HORVÁTH, P. UND PARTNER, 2000b, S.238). Das Performance

Measurement soll die Leistungstransparenz bei der Definition und Verknüpfung mehrdimensionaler Kennzahlen auf den unterschiedlichsten Ebenen innerhalb der Unternehmung unterstützen und dabei folgende Ziele anvisieren: Marktorientierte Verbesserung und Optimierung der zu bewertenden Einheit und der Leistungsebene, auf der Kennzahlen ermittelt wurden. Zudem sollen Lerneffekte und die Motivation der Beteiligten aufgebaut werden. Allgemein wird eine ausgewogene Zusammenstellung von Größen zur Messung der finanziellen Ergebnisse, der Prozesseffizienz, der Qualität, der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit gefordert.

Das hierfür zweckdienlichste Instrument für den Performance Measurement Ansatz ist die Balanced Scorecard (vgl. Kapitel 3.2). Im Gegensatz zu Leitbildern und anderen generellen Vorgaben versucht diese, die Erreichung von strategischen Zielen umsetzbar und messbar zu machen, diese darzustellen und zu kommunizieren. Wichtiges Element einer BSC ist, dass bereits der Erstellungsprozess eine starke Komponente von Reorganisationsprozessen enthält, d.h. das Einbeziehen aller relevanten Stakeholder notwendig macht. Diese Maßnahme wirkt sich wiederum positiv auf die Akzeptanz aus und erhöht die Treffsicherheit der Ziele und Maßnahmen. Neben den Shareholdern (Förderer, Finanziere) und den Stakeholdern finden die Umwelt, die Lern- und Innovationsprozesse sowie die Kunden Berücksichtigung. Allerdings birgt die BSC auch die Gefahr, dass sie mit zu vielen komplexen Zielen überlastet wird und dass sie eine nur einseitige Konzentration auf Kennzahlen erfährt. Dabei geht die eigentliche Intention verloren, nämlich die Ausrichtung des Handelns an strategischen Zielen und dem nachhaltigen, zukunftsorientierten Aufbau von Potenzialen. Das Prinzip der Ausgewogenheit (Balance zwischen den einzelnen Zielen) gilt es zu beachten.

Gerade jene in der BSC akzentuierten Bereiche und das aufeinander abgestimmte Zielsystem sowie die daraus abgeleiteten Strategien sind bei den Stadtmarketing-Initiativen durch das Tagesgeschäft eher in den Hintergrund gerückt. Die Ausrichtung und Steuerung der Unternehmung, so wie es auch

das TQM vorsieht, sollte weniger in einen kurzfristigen Aktionismus münden, als vielmehr in längerfristigen, ausgewogenen Maßnahmen. Hierzu werden vier Perspektiven für Stadtmarketing-Organisationen bei der Etablierung einer BSC favorisiert (vgl. dazu Kapitel 6.3):

- die Finanz-Perspektive,
- die Qualitäts-Perspektive,
- die Kunden-Perspektive und
- die Stakeholder Perspektive.

Diese vier Aspekte sind auf das TQM abgestimmt und bedingen eine übersichtliche Eingrenzung, indem die Aufgabenbereiche auf das Wesentlichste, das Machbare und besonders das Wichtigste reduziert werden. Für jede Perspektive sind die strategischen Ziele durch das Führungssystem zu erarbeiten und zu formulieren. Im Finanzbereich sind zum einen die Anforderungen der Investoren und Förderer und zum anderen die Finanzierbarkeit aller angestrebten Ziele zu berücksichtigen. Die Qualitäts-Perspektive zielt auf die Erarbeitung des Produkts und das Produkt selbst ab. Dieser Aspekt gewinnt besonders in Bezug auf Alleinstellungsmerkmale einer Kommune an Bedeutung, da sich diese vorwiegend nicht durch Quantität, sondern vielmehr durch Qualität auszeichnen. Die Qualität des Produktes „Stadt“ rückt in den Vordergrund, um so im Bereich der Kunden-Perspektive den gestiegenen, hohen Erwartungen gerecht zu werden und den am Prozess Beteiligten die Wichtigkeit ihrer Bereitschaft zu bestätigen und motivierend auf ihr weiteres Engagement einzuwirken.

Diese klar strukturierten Planungs- und Steuerungsprozesse erlauben das Ableiten von geeigneten Maßgrößen in jedem Bereich, die wiederum eine Messung des Zielereichungsgrades zulassen. Im Rahmen der Operationalisierung der strategischen Ziele sind konkrete Zielgrößen vorzugeben, was dazu führt, dass sowohl Kontrollmaßnahmen prozessbegleitend durchgeführt als auch Projekte in das Projektmanagement überführt werden können und die Umsetzung der Zielvorgaben von Projektgruppen durchzuführen ist. Um eventuellen widersprüchlichen Zielen aus den

einzelnen Bereichen zu begegnen und diese auszuräumen, müssen Prioritäten festgelegt werden. Der hierfür notwendige Diskussionsprozess lässt die BSC sowohl Kommunikationsmittelpunkt als auch selbst zum Kommunikationsmittel werden. Dies ist für die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Gesamtprozesses und den Informationsgrad aller Beteiligten sehr zweckdienlich.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass, um einen umfassenden Controllingansatz zu etablieren, zu vorderst ein Controllingumfeld geschaffen werden muss, welches einen koordinierten und strukturierten Prozessablauf ermöglicht. In dieses Umfeld können anschließend spezifische Controllingmaßnahmen aus den Bereichen Planung, Steuerung, Kontrolle und Information integriert werden. Dabei kann aber die Schaffung dieses Controllingumfeldes selbst schon als Controllingmaßnahme verstanden werden, weil hierbei ein Prozess und eine Diskussion eingeleitet werden, die sich unweigerlich mit den Problemfeldern der Organisation auseinandersetzen müssen. Da Controlling in dieser Arbeit als ein Führungsunterstützungsinstrument vorgestellt worden ist, es aber gleichzeitig von dem Führungssystem initiiert wird und sein Wirkungsgrad vom Geschick des Einsatzes abhängig ist, kann Controlling nur so wirkungsvoll sein, wie es effektiv implementiert ist.

10 Fazit und Ausblick

Controlling kann nicht als Allheilmittel für die Lösung aller Probleme des Stadtmarketingalltags eingesetzt werden und auch nicht als Mittel, das allein durch Rationalisierungsmaßnahmen Ressourcen freisetzt und Effizienzpotentiale determiniert. Ebenfalls ist Controlling weit davon entfernt, ein bloßes Kontrollinstrument zu sein, das einzig und allein auf wirtschaftliche Legitimation abzielt und einseitig in Zeiten eingeschränkter Finanzspielräume nur die Verfehlungen berücksichtigt. Von diesen Hoffnungen, aber auch Bedenken muss Abstand genommen werden, um einen Controllingansatz zu etablieren, bei dem weniger die quantitative Messlatte für das Endprodukt „Stadt“ im Vordergrund steht, als vielmehr die Qualität des Prozesses entscheidend ist.

Die in dieser Studie konstatierten Probleme des Controllingumfeldes erweisen sich als Fluch und Segen zugleich bei der Implementierung eines umfassenden Controllingansatzes. Aufgrund von Widerständen und unstrukturiertem Handeln ist es einerseits sehr schwierig, Controllingmaßnahmen so durchzuführen, dass diese in ihrer Konsequenz Einfluss auf den Fortgang des Stadtmarketingprozesses haben oder diesen gar im Vorfeld beeinflussen oder steuern können. Andererseits ist mit der Beseitigung dieser Problembereiche gleichzeitig eine Reorganisation verbunden, die insbesondere das Führungssystem des Stadtmarketings zu einer aktiven Auseinandersetzung mit der Organisationsstruktur sowie dessen Aufgabenprofil bewegt. Allerdings soll hier kein revolutionärer Verlauf angemahnt, als vielmehr ein evolutionärer Umstrukturierungsprozess aufgezeigt werden.

Auch wenn das Tagesgeschäft einer Stadtmarketing-Organisation es nur selten zulässt, Umstrukturierungsmaßnahmen durchzuführen und gewohnheitsmäßige Verfahrensweisen abzulegen, so muss dennoch das Bewusstsein geschärft werden, dass die Wettbewerbsfähigkeit, aber auch die Akzeptanz gestärkt werden kann, wenn die im Rahmen einer systematischen Organisationsentwicklung aufgestellten Ziele, Strategien und Maßnahmen

präzise formuliert und zielstrebig verfolgt werden. Stadtmarketing darf nicht in eine willkürliche Aneinanderkettung von unterschiedlichsten Projekten verfallen. Projekte müssen vielmehr zum vorhandenen Profil der Stadtmarketing-Initiativen passen.

Auch wenn die Stadtmarketing-Institutionen unter einem hohem Projektumsetzungsdruck stehen, ist eine Reduktion auf das Umsetzbare und Wichtige die langfristig erfolgreichere Variante. Hierbei sind jene Absichten zu berücksichtigen, die sich in den Maßnahmenkatalog einordnen lassen und einen Zugewinn an Bürger- und Kundenzufriedenheit, Stakeholderzufriedenheit oder Qualität erkennen lassen – sei es nun auf sozialer oder ökonomischer Ebene.

Auch wenn die Integration und Etablierung eines umfassenden Controllingansatzes eines mehrjährigen Entwicklungsprozesses bedarf, so ist allein die Erarbeitung der Problemfelder und die Auseinandersetzung mit diesen ein lohnender Prozess. Umfassend „[...] bedeutet hierbei ein Durchschreiten aller wichtigen Phasen des Problembewältigungsprozesses und die Auffächerung, Analyse und anschließende Synthese aller problemfeld- und controllingrelevanter Faktoren bei einer breit angelegten Vorgehensweise zur Erkenntnisgewinnung und Vorbereitung von Unterstützungsleistungen“ (STEINLE, C./BRUCH, H., 1999, S.16).

Um ein Controllingumfeld derart aufzubauen und Controllingmaßnahmen so in den laufenden Prozess der Stadtmarketingarbeit zu integrieren, dass möglichst alle Beteiligten, also die Bürger, die Mitglieder und die Organisation selbst, einen denkbar großen Nutzen aus ihrem Engagement und Wirken ziehen können, hat sich im Verlauf der Arbeit gezeigt, dass die folgenden offenen Punkte als Weiterentwicklungsbedarf in Forschung und Praxis einzubringen und zu diskutieren sind:

- Anreizsysteme und Motivationselemente: Im Vordergrund dieser Punkte stehen die Fragen: Was können die Beteiligten für die Stadtmarketing-Organisation tun und was kann die Stadtmarketing-Organisation für die Beteiligten tun? Hier muss ein reziprokes

Verständnis darüber geschaffen werden, welchem Zweck die Initiativen dienen. Die Motivation wird hierbei durch die Anreize bestimmt; daher gilt es, den Einsatz der Anreize zu optimieren und möglichst heterogen auszulegen.

- Sanktionssysteme und Kontraktmanagement: Hier muss ein Weg gefunden werden, der absichert, dass sich wichtige Personen oder Gruppen nicht rein willkürlich an Projekten beteiligen oder entsprechend aussteigen können. Dieses sehr sensible Thema innerhalb der freiwilligen Tätigkeiten, muss in enger Anlehnung an den vorangegangenen Punkt geschehen, d.h. dass neben den negativen auch die positiven Konsequenzen Berücksichtigung finden.
- Innovations- und Wissensmanagement: Im Mittelpunkt einer lernenden Organisation steht eine breite Verfügbarkeit und Anwendbarkeit von Wissen. Wissensprozesse sind dabei von dem Führungssystem aus dem Unternehmensumfeld aufzugreifen und in einen Kreislauf der Selbststeuerung auf Akteursebene zu bringen.
- Früh- und Spätindikatorensysteme: Hierbei müssen gezielt Kennzahlen identifiziert und zum Einsatz gebracht werden, die sowohl zukünftige Entwicklungsperspektiven berücksichtigen als auch ex-post Erkenntnisse liefern, welche in die Planung zurückfließen, um zukünftige Vorhaben besser steuern zu können, was dem Grundsatz einer lernenden Organisation entspräche.
- Zielrevisionen und Alternativpläne: Ein solches kennzahlengestütztes Indikatorensystem erlaubt es, frühzeitig Zielrevisionen einzuleiten. Zudem muss vermehrt von der Möglichkeit Gebrauch gemacht werden, Szenarien durchzuspielen und Alternativpläne zu entwickeln.
- Zertifizierung: Hier gilt es zu untersuchen wie geeignet Gütesiegel und Zertifizierungen nach z.B. DIN für NPOs und insbesondere Stadtmarketing-Initiativen sind. Hervorzuheben sind die Grundsätze des Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9000: 2000ff (Kundenorientierung, qualitätsbewusste Führung, Einbeziehung der Mitarbeiter,

Prozessorientierung, systemorientierter Managementansatz, stabiles Kunden-Lieferanten-Verhältnis, treffsichere Entscheidungsfindung, ständige Verbesserung (vgl. KAMISKE, G. F./UMBREIT, G., 2001, S.20f)) auf praktikable Umsetzbarkeit und Einsatzmöglichkeiten zu prüfen.

Für diese genannten offenen Punkte dient ein strukturiertes Controllingumfeld zum einen als Grundlage für mögliche Integrationspunkte und zum anderen werden zugleich durch diese Potentiale Controllingmaßnahmen gefordert.

Controlling, als koordinationsorientierter, umfassender Ansatz verstanden, berücksichtigt Zukunftspotentiale und erkennt Handlungsbedarfe sowie Handlungsmöglichkeiten, dient aber ebenso dem Aufdecken von Problemfeldern. „Dadurch ist die Möglichkeit gegeben, frühzeitig Akzeptanz durch vertrauensbildende und konsensorientierte Maßnahmen zu schaffen“ (TÖPFER, A./MÜLLER, R., 1988, S.742). Besonders die hier angesprochenen Zukunftschancen können bei Stadtmarketing-Initiativen zum Aushängeschild avancieren. Dies kann allerdings nur dann geschehen, wenn langfristige Überlegungen und Pläne feste Bestandteile der Organisationen bilden. Unter diesen Bedingungen müssen sich Stadtmarketing-Organisationen teilweise von der (Stadt-)Politik emanzipieren, um nicht Opfer parteipolitischer Machtkämpfe zu werden und sich dem Wahlperioden-Denken entziehen zu können. Diese Unabhängigkeit gilt es zu wahren und die Interessenvielfalt sowie die pluralistischen Strukturen als Stärken zu nutzen. Trotzdem sollte Stadtmarketing nach wie vor „Chefsache“ bleiben, eine Nicht-Berücksichtigung des Stadtoberhauptes gleicht einem Kampf gegen Windmühlen. Denn schließlich ist es der (Ober-)Bürgermeister, der durch den Abbau von Barrieren und bei der Verwirklichung und Umsetzung von Maßnahmen eine Schlüsselposition einnimmt. Allerdings wird durch einen strukturierten, koordinierten Prozessablauf gewährleistet, dass egoistisch geprägte und kontraproduktive Initiativen zurückgedrängt werden. Zugleich wird die politische Kultur in Gremien gefördert, die Transparenz erhöht und

kostenbewusstes sowie zielorientiertes Handeln gefördert. Stadtmarketing wird dadurch zu dem, was es sein sollte: eine partizipative, kooperative Stadtentwicklung – ein Stadtmanagement.

11 Literatur

- Andree, U. F. H. (1994): Möglichkeiten und Grenzen des Controlling in Kommunalverwaltungen. Göttingen.
- Anton, W./Theismann U. (2001): Satdtmarketing. Meßkonzepte und empirische Befunde.
- Auerbach, H./Czenskowsky, T. (2003): Marketing-Controlling im Spannungsfeld. In: Pepels, W. (2003): Marketing-Controlling-Kompetenz. Berlin. S. 17-31.
- Bahrenberg, G./Giese, E./Nipper, J. (1999): Statistische Methoden in der Geographie. Stuttgart.
- Bappert, D. (1994): City-Management. München.
- Baum, H. G. (Hg.)(1997): Controlling öffentlicher Einrichtungen. Stuttgart.
- Baumgartner, I. u.a. (2000): OE-Prozesse: die Prinzipien systematischer Organisationsentwicklung. Bern u.a.
- Baumgärtner, J. (1998): Realisierung operativer Controlling-Systeme. München.
- BCSD (2002): Controlling im City- und Stadtmarketing. Mitgliederumfrage.
- Berens, W./Karlowsch, M./Mertes, M. (2000): Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Non-Profit-Organisationen. In: Controlling, H. 1/2000. S.23-28.

Berthel, J. (1975): Betriebliche Informationssysteme. Stuttgart.

Beyer, R./Kuron, I. (Hg.)(1995): Stadt- und Regionalmarketing - Irrweg oder Stein der Weisen? Bonn.

Birk, F./Heinze, F. (2002): Controlling im Stadt- und Citymarketing: ein konzeptioneller Rahmen zur Steuerung des Leistungsprozesses aus Sicht der Praxis. In: BCSD (Hg.)(2002): Stadtmarketing - Stand und Perspektiven eines kooperativen Stadtmanagement, Bd. 1. S.111-124.

Birk, F./Heinze, F. (2003): Kennzahlen und ihre Erhebung aus Sicht der Praxis. In: City- und Stadtmarketing. Nr. 8/2003. S.8-11.

Bornemeyer, C. (2002): Erfolgskontrolle im Stadtmarketing. Lohmar, Köln.

Bornemeyer, C. u.a. (1999): Erfolgsfaktorenkontrolle im Stadtmarketing unter besonderer Berücksichtigung multivariater Analysemethoden. In: Gaul, W./Schader, M. (1999): Mathematische Methoden der Wirtschaftswissenschaften. Heidelberg. S.207-223.

Bornemeyer, C./Decker R. (2001): Empirische Studie zu Einfluß- und Maßgrößen des Stadtmarketingerfolgs - Zwischenbericht. Diskussionspapier Nr. 16. Augsburg.

Botschatzke, U. W. (1993): Informatiosverarbeitings-Controlling in Dienstleistungsunternehmungen: Zielorientierte Steuerung der betrieblichen Informationsverarbeitung. München.

Brandner, M. (2000): Stadtmarketing - Eine Synthese geographischer und betriebswirtschaftlicher Positionen in Theorie und kommunaler Praxis. Nürnberg.

Braun, G. (1991): Schwerpunkte, Stand und Entwicklungslinien des kommunalen Controlling. In: Weber, J./Tylkowski, O. (Hg.)(1991): Perspektiven der Controlling-Entwicklung in öffentlichen Institutionen. Stuttgart. S. 55-80.

Braun, G. E./Töpfer, A. (Hg.)(1989): Marketing im kommunalen Bereich. Bonn.

Braun, G.E./Bozem, K. H. (Hg.)(1990): Controlling im kommunalen Bereich. München.

Brög, W./Ernst, M. (1993): Bedarfsanalyse: Wie analysiert man aussagefähig den Handlungsbedarf? In: Töpfer, A. (1993)(Hg.): Stadtmarketing - Herausforderung und Chance für Kommunen. Baden-Baden. S.153-163.

Bruce, A./Langdon K. (2001): Projektmanagement. München.

Brühl, R. (Hg.)(2000): Controlling. Grundlagen des Erfolgscontrollings. München.

Budäus, D./Buchholtz, K. (1997): Konzeptionelle Grundlagen des Controlling in den öffentlichen Verwaltungen. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 57, H. 3/1997. S.322-337.

Burghardt, M. (1997): Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. München.

Burghardt, M. (1999): Einführung in ein Projektmanagement: Definition, Planung, Kontrolle, Abschluß. Berlin, München.

Czenskowsky, T. (2003): Marketing-Auditing. In: Pepels, W. (2003): Marketing-Controlling-Kompetenz. Berlin. S.33-56.

Dannenberg, J. (1990): Mikrocomputergestützte Instrumente der strategischen Unternehmensplanung. Wiesbaden.

Decker, R./Bornemeyer C. (2001): Erfolgskontrolle im Stadtmarketing - Ergebnisse und Implikationen einer bundesweiten Studie. Diskussionspapier Nr. 17. Augsburg.

Decker, R./Bornemeyer C. (2001b): Auch kleine Städte machen erfolgreiches Marketing. In: Der Städtetag, Jg. 54, H. 11/2001. S.40-42.

DIFU (Deutsches Institut für Urbanistik)(Hg.)(2005): Stadtmarketing - Bestandsaufnahme und Entwicklungstrends. Berlin. (Vorabveröffentlichung)

Droege, W. (1989): Marketing-Audit. In: Raffée, H./Wiedmann, K. (Hg.)(1989): Strategisches Marketing. Stuttgart. S.169-184.

Ehlers, U. (1999): Projektcontrolling mit der Etappen-Zeit-Kostenanalyse. In: Verwaltung und Management, Jg.5(1999), H.5. S.345-347.

Ermentraut, P. (1998): Standortmarketing als Elemente einer ganzheitlichen Stadtmarketing-Konzeption. Eine Bewertung des Wirtschaftsstandortes Bremen durch ansässige Unternehmen. Bremen.

Fischer, W. (2000): Sozialmarketing für Non-Profit-Organisationen. Zürich.

Fogt, H. (2001): Die Reform in den Rathäusern kommt voran. In: Der Städtetag, Jg. 54, H. 3/2001. S.6-10.

Fogt, H. (2001): Die Verwaltungsreform dient in erster Linie den Bürgern. In: Der Städtetag, Jg. 54, H. 3/2001. S.38-41.

Forster, H. (1999): Handbuch für das Projektmanagement in öffentlichen Verwaltungen am Beispiel des Landratsamtes Schwandorf. Schwandorf.

Frank, M./Bucher, M. (2000): Mit einem Leitbild zu neuen Wegen in der Finanzkontrolle. In: Verwaltung und Management, Jg.6(2000), H.1. S.7-17.

Frese, E. (2000): Grundlagen der Organisation. Wiesbaden.

Fußhöller, M. (1997): Leitfaden zum Stadtmarketing. In: Pfaff-Schley, H. (Hg.)(1997): Stadtmarketing und kommunales Audit: Chancen für eine ganzheitliche Stadtentwicklung. Berlin u.a. S.25-36.

Gaitanides, M. (1993): Aufbau- und Ablauforganisation. In: Wittmann, W. u.a. (Hg.) (1993): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft I. Stuttgart. S.190-204.

Gens, W. (Hg.) (1996): Erfolgsfaktor Marketing - für Regionen, Mittelstand und Technologie. o.O.

Gey, H. (1999): Einführung des Controlling im Landratsamt Bad Tölz-Wolfratshausen. In: Der Bayerische Bürgermeister, Jg.10/99.S.397-399.

Gmür, M./Brandl, J. (2002): Die Steuerungsfähigkeit wiedererlangen - Die Balanced Scorecard für das Management von Non-Profit-Organisationen. In: Scherer, A. G./Alt, J. M. (2002): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart. S.27-72.

GOE (Gesellschaft für Organisationsentwicklung) (1980): Leitbild und Grundsätze der Gesellschaft für Organisationsentwicklung GOE e.V. (Broschüre ohne Seitenangabe)

Grabow, B./Hollbach-Grömig, B. (1998): Stadtmarketing - eine kritische Zwischenbilanz. Berlin.

Grömig, E. (2001): Reform der Verwaltungen vor allem wegen Finanzkrise und überholter Strukturen. In: Der Städtetag, Jg. 54, H. 3/2001. S.11-18.

Gruber, H. (1999): Controlling in den Gemeinden. In: Der Bayerische Bürgermeister, Jg.10/99. S.381-383.

Hadeler, T./Winter E. (Hg.)(2000): Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden.

Hamann, P. (2000): Ziele und Methoden des Regionalmarketing. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (ILS) des Landes Nordrhein-Westfalen (2000): Am neuen Standort. Beiträge zur Landes- und Stadtentwicklung. Dortmund. S.56-64.

Hamprecht, M. (1996): Controlling von Konzernplanungssystemen: theoretische Ableitung und betriebliche Realität führungsstrukturabhängiger Ausprägungsmuster. Wiesbaden.

Hasischka, W./Hruschka, H. (1982): Nonprofit-Marketing. München.

- Heigl, A. (1978): Controlling und interne Revision. Stuttgart.
- Heinen, E. (1966): Das Zielsystem der Unternehmung. Wiesbaden.
- Heintel, P./Krainz, E. E. (2000): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? Wiesbaden.
- Helbrecht, I. (1995): "Stadtmarketing". Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik. Basel.
- Honert, S. (1991): Stadtmarketing und Stadtmanagement. In: Der Städtetag, Jg. 44, H. 6/1991. S.394-401.
- Horak, C. (1993): Controlling in Nonprofit-Organisationen. Erfolgsfaktoren und Instrumente. In: Eschenbach, R. (Hg.) (1993): Edition Österreichisches Controller Institut. Wiesbaden.
- Horbach, A. (2000): Strategien zur Umsetzung von Total Quality Management bei Non-Profit-Dienstleistern. Chemnitz.
- Horn, H.-T. (1993): Auf dem Weg zu einem CI-Konzept. In: Töpfer, A. (1993)(Hg.): Stadtmarketing - Herausforderung und Chance für Kommunen. Baden-Baden. S.265-271.
- Horváth, P. (1986): Controllig. München.
- Horváth, P. (1998): Controlling. München.
- Horváth, P. (2003): Controlling. München.

Horváth, P. und Partner (Hg.)(1995): Das Controllingkonzept. Stuttgart.

Horváth, P. und Partner (Hg.)(2000a): Balanced scorecard umsetzen. Stuttgart.

Horváth, P. und Partner (Hg.)(2000b): Das Controllingkonzept. Stuttgart.

Hunsdiek, D. (1996): Unternehmensleitbild: Wegweiser einer zielorientierten Entwicklung der Unternehmenskultur. In: Beyer, H. (Hg.)(1996): Unternehmensleitbild und Unternehmensverfassung. Gütersloh. S.22-23.

Jenne, A. (2002): Ansätze eines strategischen Controllings im Stadt- und Citymarketing für den innerstädtischen Einzelhandel. In: BCSD (Hg.)(2002): Stadtmarketing - Stand und Perspektiven eines kooperativen Stadtmanagement. Bd. 1. S.125-132.

Junker, R./Wagner, D. (1998): Erfolgskontrolle im Stadtmarketing. In: Städtetag Nordrhein-Westfalen/Eildienst, Informationen für Rat und Verwaltung. Bd. 9, S.232-238.

Kamiske, G. F. (Hg.)(1997): Bausteine des innovativen Qualitätsmanagement: erfolgreiche Praxis in deutschen Unternehmen. Wien.

Kamiske, G. F./Bauer, J. P. (1995): Qualitätsmanagement von A - Z: Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. München.

Kamiske, G. F./Umbreit, G. (Hg.)(2001): Qualitätsmanagement. München.

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (Hg.)(1997): Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart.

Kaufmann, L. (1997): ZP-Stichwort: Balanced Scorecard. In: Zeitschrift für Planung, H. 8/1997. S.421-428.

KGSt (2000): Strategisches Management I: Leitbericht für Politik und Verwaltung. Köln.

KGSt (2000): Strategisches Management II: Wege zur Gesamtstrategie. Köln.

KGSt (2000): Strategisches Management III: Zielbezogene Budgetierung. Köln.

Kleindienst, A. (1999): Controlling-Konzept im integrierten Gemeindemanagement-Modell für Gemeinden ohne Parlament unter besonderer Berücksichtigung der vertikalen Integration. Wien.

Klimecki, R. (2001): Personalmanagement: Strategien - Erfolgsbeiträge - Entwicklungsperspektiven. Stuttgart.

Klopfer, K. (1999): Controlling und die Unternehmensreform II der Stadt Augsburg. In: Der Bayerische Bürgermeister, Jg. 10/99. S.391-393.

Knorr, F. (1999): Kontraktmanagement: Finanzierungsformen, Leistungsverträge, für freie Wohlfahrtsverbände, soziale Dienstleister und Sozialverwaltungen. Regensburg.

Koch, H. (1982): Integrierte Unternehmensplanung. Wiesbaden.

Köhler, K. (1995): DIN ISO 9000 ff. beim Bildungsträger. München.

- Konken, M. (2000): Stadtmarketing Handbuch für Städte und Gemeinden.
Limburgerhof.
- Kotler, P. (1972): A Generic Concept of Marketing. In: Journal of Marketing,
Vol. 36. S.46-54.
- Kotler, P./Bliemel, F. (2001): Marketing Management. Analyse, Planung,
Verwirklichung. Stuttgart.
- Kotler, P./Levy, S. J. (1969): Broadening the Concept of Marketing. In:
Journal of Marketing, Vol. 33. S.10-15.
- Kraemer-Fieger/Roerkohl, A./Kölsch R. (Hg.)(1996): Qualitätsmanagement in
Non-Profit-Organisationen: Beispiele, Normen, Anforderungen,
Funktionen, Formblätter. Wiesbaden.
- Krahe, A. (1999): Balanced Scorecard - Baustein zu einem prozeßorientierten
Controlling? In: Controller Magazin. Jg. 24, Bd. 1999, H. 2/99. S.116-
122.
- Kroehl, H. (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert.
München.
- Küpper, H. U. (1997): Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente.
Stuttgart.
- Küpper, H.-U. (1987): Konzeption des Controlling aus
betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Scheer, A. W. (Hg.)(1987):
Rechnungswesen und EDV. Heidelberg. S.82-116.

- Küpper, H.-U./Weber, J. (1997): Taschenlexikon Controlling. Stuttgart.
- Lange, J. (1987): Strategisches Projektmanagement. Forschungspragmatische Einordnung und Konzeptionalisierung eines Ansatzes zur Bewältigung des strategischen Problems. Saarbrücken.
- Langen, C./Albrecht, W. (Hg.)(2001): Zielgruppe: Gesellschaft. Kommunikationsstrategien für Nonprofit-Organisationen. Gütersloh.
- Lehner, J. M. (2001): Praxisorientiertes Projektmanagement. Wiesbaden.
- Liesener, C. (2000): Controlling Management als betriebswirtschaftliche Hilfsfunktion zur Steuerung und Koordination sich verändernder Systemzustände. Mannheim.
- Lück, W. (Hg.)(1989): Lexikon der Betriebswirtschaft. Landsberg a. L.
- Malik, F. (1989): Strategien des Managements komplexer Systeme: ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. Bern.
- Manschwetus, U. (1995): Regionalmarketing: Marketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung. Wiesbaden
- Mauer, U. (2001): Erfolgsfaktoren des Stadtmarketing. Eine theoretische und empirische Analyse mit wirtschaftspolitischen Schlußfolgerungen. Frankfurt a. M.
- Meffert, H. (1989): Stadtmarketing - Pflicht oder Kür? In: Planung und Analysen, 16. Jg., H. 8. S.273-280.

- Meffert, H. (1994): Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung. Wiesbaden.
- Meffert, H. (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2000): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden. Wiesbaden.
- Meissner, H. G. (1995): Stadtmarketing – Eine Einführung. In: Beyer, R./Kuron, I. (Hg.) (1995): Stadt- und Regionalmarketing – Irrweg oder Stein der Weisen? Bonn. S.21-27.
- Meissner, H.G. (1986): Humanisierung des Marketing. Konzepte und ihre Umsetzung in Unternehmen. In: Belz, C.(1996): Realisierung des Marketing. Marketing in unterschiedlichen Situationen von Märkten und Unternehmen. Savosa. S.19-29.
- Merchel, J. (2001): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Münster.
- Meyer, J.-A. (1999): Regionalmarketing: Grundlagen, Konzepte, Anwendungen. München.
- Meyer, R./Kottisch, A. (1995): Das "UnternehmenStadt" im Wettbewerb. Zur Notwendigkeit einer konsistenten City Identity am Beispiel der Stadt Vegesack. Bremen.

Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (MASSKS)(1999)(Hg.): Stadtmarketing in Nordrhein-Westfalen. Bilanzen und Perspektiven. Düsseldorf.

Mock, Arno (1986): Wirtschaftskybernetische Erfahrungen in der Wirtschaftspraxis. In: Witte, Thomas (1986): Systemforschung und Kybernetik für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin. S.1-17.

Müller, A. (2000): Strategisches Management mit der balanced scorecard. Stuttgart.

Neuhäuser-Metternich, S./Witt, F.-J. (1997): Kommunikation und Berichtswesen. München.

Oswald, H. (1997): Was heißt qualitativ forschen? In: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hg.)(1997): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim. S.71-87.

Pech, H. (1999): Erfolgsrezepte eines modernen Managements-Controlling in der Privatwirtschaft. In: Der Bayerische Bürgermeister, Jg. 10/99. S.383-386.

Peemöller, V. (1997): Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete. Berlin.

Pepels, W. (Hg.)(2002): Das neue Lexikon der BWL. Berlin.

Petzinger, T. (2000): Städte setzen Leitbilder in der Planung ein. In: Der Städtetag, Jg. 53, H. 11/2000. S.30-34.

- Pfaff-Schley, H. (Hg.)(1997): Stadtmarketing und kommunales Audit:
Chancen für eine ganzheitliche Stadtentwicklung. Berlin u.a.
- Pfitzinger, E. (2001): Die Weiterentwicklung zur DIN EN ISO 9000:2000.
Berlin.
- Pfohl, H.-C. (1981): Planung und Kontrolle. Stuttgart
- Pook, M. (2002): Berichtswesen und Controlling. München.
- Porter, M. E. (1991): Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich
konkurrieren auf dem Weltmarkt. München.
- Rabe, H. (1997): Das Stadtmarketing im Kontext aktueller
Verwaltungsreformen. Merkmale, Kritik und Perspektiven. In:
Verwaltung und Management, Jg.3(1997), H.2. S.103-108.
- Raffée, H./Wiedmann, K. P. (1983): Nicht-kommerzielles Marketing – ein
Grenzbereich des Marketing? In: Betriebswirtschaftliche Forschung und
Praxis, H. 2. S.185-208.
- Raffée, H./Wiedmann, K. P. (1994): Marketing für öffentliche Betriebe.
Stuttgart
- Raffel, O. (2002): Die Balanced Scorecard - Ein geeignetes Controlling-
Instrument im Stadtmarketing?! In: BCSD (Hg.)(2002): Stadtmarketing -
Stand und Perspektiven eines kooperativen Stadtmanagement. Bd. 1.
S.133-143.

- Raulien, D. (2000): Stadtmarketing: Ansätze und Methoden einer Erfolgskontrolle. Köln.
- Reimar, D. (2000): Stadt- und Citymarketing. Handlungsempfehlungen für die Praxis. Berlin.
- Rembor, R.-P. (1997): Controlling in der Kommunalverwaltung: Koordination dezentraler Verwaltung. Wiesbaden.
- Reschke, H./Svoboda, M. (1984): Projektmanagement. München.
- Rexrodt, G. (1991): Controlling in öffentlichen Verwaltungen im Spannungsfeld zwischen privatwirtschaftlicher Erfahrung, politischen Einflüssen und bürokratischer Tradition. In: Weber, J./Tylkowski, O. (Hg.)(1991): Perspektiven der Controlling-Entwicklung in öffentlichen Institutionen. Stuttgart. S.1-14.
- Rieckmann, H. (1991): Organisationsentwicklung - von der Euphorie zu den Grenzen. In: Sattaleberger, T. (Hg.)(1991): Die lernende Organisation. Wiesbaden. S.126-143.
- Röhrich, M. (1999): Steuerung und Kontrolle kommunaler Beteiligungen. Beteiligungscontrolling als Teil politischen Controlling. (Teil 2) In: Verwaltung und Management, Jg.5(1999), H.5. S.312-315.
- Röhrich, M. (1999): Steuerung und Kontrolle kommunaler Beteiligungen. Beteiligungscontrolling als Teil politischen Controlling. In: Verwaltung und Management, Jg.5(1999), H.4. S.237-239.

- Rothlauf, J. (2001): Total Quality Management in der Theorie und Praxis. München.
- Schafmeister, K. (2002): Stadtmarketing aus der Sicht der Neuen Politischen Ökonomie. In: BCSD (Hg.)(2002): Stadtmarketing - Stand und Perspektiven eines kooperativen Stadtmanagement. Bd. 1. S.35-47.
- Schelte, J. (1991): Stadtmarketing und Citymanagement. Dortmund.
- Scherer, A. G./Alt, J. M. (2002): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart.
- Schiersmann, C./Tiel, H.-U. (2000): Projektmanagement als organisationales Lernen. Opladen.
- Schmidt, A. (1986): Das Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmensführung. Frankfurt a. M.
- Schmitz, H./Windhausen, M. P. (1986): Projektplanung und Projektcontrolling: Planung und Überwachung von besonderen Vorhaben. Düsseldorf.
- Schneck, O. (Hg.)(1993): Lexikon der Betriebswirtschaft. München.
- Schneck, O. (Hg.)(2003): Lexikon der Betriebswirtschaft. München.
- Schuster, P. (1991): Erfolgsorientierte Steuerung kleiner und mittlerer Unternehmen. Berlin u.a.

- Schwarze, J. (1997): Überlegungen zu einem Verwaltungscontrolling. In: Verwaltung und Management, Jg. 3(1997), H. 3. S.150-154.
- Serfling, K. (1992): Controlling. Stuttgart.
- Stahl, H. W. (1992): Controlling: Theorie und Praxis einer effizienten Systemgestaltung. Wiesbaden.
- Steinle, C./Bruch, H. (Hg.)(1999): Kompendium für Controller/innen und deren Ausbildung. Stuttgart.
- Stock, W. G. (2000): Informationswirtschaft - Management externen Wissens. München u.a.
- Straub, S. (1997): Controlling für das wirkungsorientierte Krankenhausmanagement. Ein Value-Cain basierter Ansatz. Bayreuth.
- Szyperski, N. (1971): Das setzen von Zielen - primäre Aufgabe der Unternehmensleitung. In: ZfB, H. 4/1971. S.639-670.
- Tako, J. (1996): KI-Methoden im Controlling: Konzeption und Entwicklung eines wissenbasierten Kontrollsystems für die Steuerung von Managementprozessen. Frankfurt a. M.
- Thoma, A. (1999): Controrolling im Landratsamt. Zwischenbilanz der Arbeit des Bayerischen Innovationsrings. In: Der Bayerische Bürgermeister, Jg.10/99.S.393-396.
- Tiebel, C. (1998): Strategisches Controlling in Non-Profit-Organisationen. München.

Tiebel, C. (2003): Marketing-Controlling in Non Profit-Organisationen. In: Pepels, W. (2003): Marketing-Controlling-Kompetenz. Berlin. S. 249-284.

Töpfer A. (1993b): Marketing in der kommunalen Praxis: Eine Bestandsaufnahme in 151 Städten. In: Töpfer, A. (1993)(Hg.): Stadtmarketing - Herausforderung und Chance für Kommunen. Baden-Baden. S.123-141..

Töpfer, A. (1986): Marketing-Audit als strategische Bilanz marktorientierter Unternehmensführung. In: Belz, C. (Hg.)(1986): Realisierung des Marketing. Festschrift zum 60. Geburtstag von H. Weinhold-Stünzi. Savosa/St. Gallen. S.253-274.

Töpfer, A. (1993): Erfolgsfaktoren des Stadtmarketing: 10 Grundsätze. In: Töpfer, A. (1993)(Hg.): Stadtmarketing - Herausforderung und Chance für Kommunen. Baden-Baden. S.49-79.

Töpfer, A. (1994): Total Quality Management: Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen. Neuwied u.a.

Töpfer, A. (Hg.)(2000): Die erfolgreiche Steuerung öffentlicher Verwaltungen. Wiesbaden.

Töpfer, A./Müller, R. (1988): Marketing im kommunalen Bereich - Sinn oder Unsinn? In: Der Städtetag, H. 11, Jg. 41(1988). S.741-746.

Vogel, A. M. (1999): Übertragung von privatwirtschaftlichen Controllingmodellen auf die Kommunalverwaltung. In: Der Bayerische Bürgermeister, Jg. 10/99. S.386-389.

Vollmuth, H. (1992): Controlling-Instrumente von A-Z. Planegg.

Vollmuth, H. (1999): Führungsinstrument Controlling: Planung, Kontrolle und Steuerung. Planegg.

Volz, J. (1980): Erfolgskontrolle kommunaler Planung. Köln u.a.

Vossen, J./Lehner C. (2006): Qualität für Stadtmarketing-Institutionen und Werbegemeinschaften. Unveröffentlichtes Manuskript.

Wall, F. (1999): Planungs- und Kontrollsysteme. Wiesbaden.

Weber, A. (2000): Stadtmarketing in bayerischen Städten und Gemeinden. In: Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, H. 192.

Weber, J. (1990): Überblick über die spezifischen Rahmenbedingungen des Controlling in öffentlichen Institutionen. In: Mayer, E./Weber, J. (Hg.)(1990): Handbuch Controlling. Stuttgart. S.583-608.

Weber, J. (1996): Controlling versus New Public Management. Alternative oder sich ergänzende Konzepte der Umgestaltung öffentlicher Institutionen? In: Verwaltung und Management, Jg.2(1996), H.6. S.344-347.

Weber, J. (1997): Controlling versus New Public Management. Alternative oder sich ergänzende Konzepte der Umgestaltung öffentlicher Institutionen? (Teil 2) In: Verwaltung und Management, Jg.3(1997), H.1. S.38-43.

Weber, J. (1997): Controlling versus New Public Management. Alternative oder sich ergänzende Konzepte der Umgestaltung öffentlicher Institutionen? (Teil 3 und Schluß) In: Verwaltung und Management, Jg.3(1997), H.2. S.89-92.

Weber, J. (1999): Einführung in das Controlling. Stuttgart.

Weber, J. (2000): Balanced Scorecard - Management-Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen? In: Kostenrechnung Praxis (krp), H. 2/2000.

Weber, J./Schäffer, U. (2000): Balanced Scorecard und Controlling. Wiesbaden.

Weber, J./Tylkowski, O. (1988): Controlling - Eine Chance für öffentliche Unternehmen und Verwaltungen. Stuttgart.

Wellenreuther, M. (2000): Quantitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim.

Wessel, K. (1996): Empirisches Arbeiten in der Wirtschafts- und Sozialgeographie. Paderborn.

Wild, J. (1974): Grundlagen der Unternehmungsplanung. Reinbeck.

Witt, F.-J. (1997): Lexikon des Controlling. München.

Witte, E. (1972): Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen. Tübingen.

Würzberg, H. G. (1994): Stadtmarketing als Management-Konzept. In:
Igelhaut, J. (Hg.)(1994): Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft.
Wiesbaden. S.181-187.

Zeithaml, V. A./Parasuraman, A./Berry, L. L. (1992): Qualitätsservice. Was
Ihre Kunden erwarten - was Sie leisten müssen. Frankfurt a. M.

Zerres, M./Zerres, I. (Hg.)(2000): Kooperatives Stadtmarketing: Konzepte,
Strategien und Instrumente zur Erhöhung der Attraktivität einer Stadt.
Stuttgart u.a.

Zielasek, G. (1999): Projektmanagement als Führungskonzept. Berlin u.a.

Anhang

A.1 Anschreiben

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren,

anbei übersenden wir Ihnen wie telefonisch angekündigt den Fragebogen, mit der Bitte, diesen vollständig auszufüllen und an unten stehende Adresse zurückzusenden. Nach Eingang des Fragebogens werden wir uns wieder an Sie wenden, um einen Termin für ein Expertengespräch zu vereinbaren.

Das Thema „Controlling im Stadtmarketing“ ist zum einen ein viel diskutiertes Thema in Forschung und Praxis, zum anderen ein weites Feld mit vielen Unbekannten. Aus diesem Grund wird in einer Dissertation und zwei Diplomarbeiten an der Universität Regensburg in Kooperation mit der BCSD und dem ICR (Institut für City- und Regionalmanagement Ingolstadt e.V.) das aktuelle Forschungsinteresse mit professionellem Know-how zusammengeführt, um ein anwendungsorientiertes Instrument zu entwickeln.

Zusätzlich zur schriftlichen Untersuchung werden Experteninterviews unter Berücksichtigung unterschiedlicher Stadtmarketingtypen durchgeführt. Beide Untersuchungsreihen werden zu einem Instrumentarium zusammengeführt und in einem Pilotprojekt an laufenden Stadtmarketingprozessen überprüft. Wenn Sie an unseren Untersuchungsergebnissen interessiert sind, vermerken Sie bitte Entsprechendes auf der letzten Seite des Fragebogens und wir werden Ihnen gerne eine Zusammenfassung zusenden.

Schon heute bedanken wir uns recht herzlich für Ihre Mitarbeit und sichern Ihnen ausdrücklich zu, dass alle Ihre Angaben im Sinne des Datenschutzes vertraulich behandelt werden.

Mit freundlichen und kollegialen Grüßen

PD Dr. J. Vossen
Dipl. Geogr. B. Saure

A.2 Teilnehmer der Untersuchungsphasen

Stadt	Organisationsform	Größenklasse	Teilnahme am ...		
			Fragebogen	Interview	CI
Aalen	e.V.	2			x
Bamberg	e.V.	2	x		
Böblingen	e.V.	3			x
Bocholt	e.V.	2	x		x
Bramsche	GmbH	3	x		x
Brandenburg	e.V.	2			x
Coburg	e.V.	3			x
Dachau	Stadtverwaltung	3	x	x	
Detmold	GmbH	2	x	x	
Dresden	e.V.	1			x
Duisburg	e.V.	1			x
Elmshorn	e.V.	3			x
Emden	GmbH	2			x
Erfurt	Stadtverwaltung	1	x		
Erlangen	GmbH	1	x	x	
Hagen	e.V.	1	x	x	
Heide	e.V.	3			x
Heilbronn	GmbH	1			x
Holzminden	GmbH	3			x
Ingolstadt	e.V.	1	x	x	
Köln	e.V.	1			x
Lüneburg	GmbH	2			x
Mainz	GdbR	1			x
Melle	e.V.	3			x
Mühlheim	GmbH	1			x
Neuburg	e.V.	3			x
Osnabrück	GmbH	1			x
Regensburg	e.V./GmbH	1	x	x	x

Remscheid	Stadtverwaltung	1			x
Schwabach	e.V.	3			x
Schwandorf	Stadtverwaltung	3	x	x	
Schwerin	GmbH	1	x	x	x
Steinheim	GmbH	4			x
Stuttgart	e.V.	1			x
Traunstein	GmbH	4			x
Velbert	GmbH	2			x
Villingen-Schwenningen	GmbH	2			x
Weiden	e.V.	3	x	x	
Wetzlar	e.V.	2			x
Wolfenbüttel	GmbH	2	x	x	x

Größenklassen:	Anzahl Teilnehmer:
1: > 100.000	15
2: 50.000 - 100.000	11
3: 20.000 - 50.000	12
4: 10.000 - 20.000	2

A.3 Fragebogen

I) Allgemeines

1) Gibt es eine Vermarktung Ihrer eigenen Stadtmarketing-Aktivitäten?				
<input type="checkbox"/> ja		<input type="checkbox"/> nein		
Wie wichtig erachten Sie eine solche Vermarktung?				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	bedingt wichtig	relativ unwichtig	unwichtig

2) Wie engagiert sind folgende Organe und Institutionen an Ihrem Stadtmarketing-Prozess beteiligt? (Mehrfachantworten möglich)				
	maßgeblich beteiligt	beteiligt	wenig beteiligt	nicht beteiligt
(Ober-)Bürgermeister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stadtrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amt / Behörde / Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorstand / Aufsichtsrat Stadtmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsführer Stadtmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuergruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitskreise / Arbeitsgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
externe Berater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliederversammlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II) Leitbild

Für die langfristige Ausrichtung einer Unternehmung ist es wichtig, seine selbsternannten Zukunftsperspektiven in einem Handlungsrahmen festzusetzen!

3) Welche Untersuchungen wurden/werden innerhalb des Stadtmarketing bisher eingesetzt? (Mehrfachantworten möglich)				
	durchgeführt	momentane Aktivität	geplant	nicht vorgesehen
Eigenimageanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdimageanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stärken-/ Schwächenanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chancen-/ Risikoanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Modifizierte) Public Awareness Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einzelhandelskonzept:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kein Einsatz von Planungsinstrumenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) Wie wichtig erachten Sie die Entwicklung eines Leitbildes für den Stadtmarketing-Prozess?				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	bedingt wichtig	relativ unwichtig	unwichtig

5) Existiert in Ihrer Kommune ein Leitbild?
<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> momentane Aktivität
<input type="checkbox"/> geplant
<input type="checkbox"/> nicht vorgesehen (<i>weiter mit 11!</i>)

6) Wie engagiert sind folgende Personen oder Organe am Entwurf des kommunalen Leitbildes beteiligt? (<i>Mehrfachantworten möglich</i>)				
	maßgeblich beteiligt	beteiligt	wenig beteiligt	nicht beteiligt
(Ober-)Bürgermeister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stadtrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amt / Behörde / Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorstand / Aufsichtsrat Stadtmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsführer Stadtmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuergruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitskreise / Arbeitsgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
externe Berater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliederversammlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) Wie wurde/wird Ihr Leitbild kommuniziert? (<i>Mehrfachantworten möglich</i>)
a) ...in der Öffentlichkeit
<input type="checkbox"/> öffentliche Informationsveranstaltung
<input type="checkbox"/> Bereitstellung von Informationsmaterialien
<input type="checkbox"/> Presse / Medien
<input type="checkbox"/> Sonstiges:
<input type="checkbox"/> keine Kommunikation des Leitbildes
b) ...bei den Mitgliedern
<input type="checkbox"/> Mitgliederversammlung
<input type="checkbox"/> Rundschreiben
<input type="checkbox"/> Aushang / Auslage
<input type="checkbox"/> Sonstiges:
<input type="checkbox"/> keine Kommunikation des Leitbildes (<i>weiter mit 9!</i>)

8) a) Hat das Leitbild unter den Mitgliedern eine hohe Transparenz erreicht?	
<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
<i>falls nein:</i>	
b) Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe dafür?	
<input type="checkbox"/> fehlende Absprache	
<input type="checkbox"/> zu komplizierte Darstellung	
<input type="checkbox"/> Interesse fehlt	
<input type="checkbox"/> Sonstiges:	

9) Treffen folgende Aussagen auf den Entwicklungsprozess Ihres Leitbildes zu und wie stark sind sie ausgeprägt? (Mehrfachantworten möglich)				
	stark	mittel	schwach	nicht zutreffend
Überdetaillierung des Leitbildes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unzureichende Schwerpunkt- und Prioritätensetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mangelnde Hierarchisierung von Ergebnissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tendenz zur Durchsetzung der einflussreichsten Akteure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu viele und aufwendige Abstimmungsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
untergeordnete Bedeutung von Fachkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geringe Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intransparenz der Ergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III) Ziele

Das visionär formulierte Leitbild muss zu konkreten Thesen weiterentwickelt werden!

10) Wie wichtig erachten Sie die Ableitung von Zielen aus dem Leitbild?				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	bedingt wichtig	relativ unwichtig	unwichtig

11) Haben Sie in Ihrer Kommune einen Zielkatalog aus dem Leitbild entwickelt?	
<input type="checkbox"/> ja	
<input type="checkbox"/> momentane Aktivität	
<input type="checkbox"/> geplant	
<input type="checkbox"/> Ziele unabhängig davon entwickelt	
<input type="checkbox"/> nicht vorgesehen (<i>weiter mit 15!</i>)	

12) Von welchem Gremium innerhalb des Stadtmarketing wurden/werden die Ziele erarbeitet und wie beteiligt waren/sind diese? (Mehrfachantworten möglich)				
	maßgeblich beteiligt	beteiligt	wenig beteiligt	nicht beteiligt
(Ober-)Bürgermeister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stadtrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amt / Behörde / Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorstand / Aufsichtsrat Stadtmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsführer Stadtmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuergruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitskreise / Arbeitsgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
externe Berater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliederversammlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13) a) Konnten die Ziele unter den Mitgliedern transparent dargestellt werden?	
<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
<i>falls nein:</i>	
b) Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe dafür?	
<input type="checkbox"/> fehlende Absprache	
<input type="checkbox"/> zu komplizierte Darstellung	
<input type="checkbox"/> Interesse fehlt	
<input type="checkbox"/> Sonstiges:	

14) Treffen folgende Aussagen auf den Entwicklungsprozess Ihrer Ziele zu und wie stark sind sie ausgeprägt? (Mehrfachantworten möglich)				
	stark	mittel	schwach	nicht zutreffend
Überdetaillierung der Ziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unzureichende Schwerpunkt- und Prioritätensetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mangelnde Hierarchisierung von Ergebnissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tendenz zur Durchsetzung der einflussreichsten Akteure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu viele und aufwendige Abstimmungsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
untergeordnete Bedeutung von Fachkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geringe Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intransparenz der Ergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV) Strategische Positionierung

Um sich von anderen Städten abzugrenzen, ist eine optimale Aufstellung im Wettbewerb nötig!

15) Wie wichtig erachten Sie die Entwicklung der strategischen Positionierung aus dem Zielkatalog?				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	bedingt wichtig	relativ unwichtig	unwichtig

16) Ist es Ihnen gelungen Ihre strategische Positionierung basierend auf den Zielen vorzunehmen?
<input type="checkbox"/> vollständig realisiert
<input type="checkbox"/> weitgehend realisiert
<input type="checkbox"/> geplant
<input type="checkbox"/> Strategische Positionierung unabhängig davon entwickelt
<input type="checkbox"/> nicht vorgesehen (<i>weiter mit 21!</i>)

17) Welcher der nachfolgenden Thesen zur Strategiefindung können Sie am ehesten zustimmen?
<input type="checkbox"/> Es liegen fundierte und aktuelle strategische Analysen vor. Es fehlt aber an einem gemeinsamen Verständnis über die strategische Positionierung und Stoßrichtung.
<input type="checkbox"/> Es liegen umfangreiche und aktuelle strategische Analysen sowie ein gemeinsames Verständnis über die strategische Positionierung und Stoßrichtung vor.
<input type="checkbox"/> Die strategischen Analysen sind überholt und/oder unvollständig. Die strategische Positionierung und Stoßrichtung ist unklar.
<input type="checkbox"/> Die strategischen Analysen sind überholt und/oder unvollständig. Trotzdem liegt ein gemeinsames Verständnis über die strategische Positionierung und Stoßrichtung vor.

Von wem wurde/wird die Strategie entwickelt und wie stark war/ist die Beteiligung? (Mehrfachantworten möglich)				
	maßgeblich beteiligt	beteiligt	wenig beteiligt	nicht beteiligt
(Ober-)Bürgermeister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stadtrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amt / Behörde / Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorstand / Aufsichtsrat Stadtmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsführer Stadtmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuergruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitskreise / Arbeitsgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
externe Berater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliederversammlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

a) Wie wichtig erachten Sie folgende Handlungsfelder bei der Strategiefindung?

b) Wie Stellenwert hatten/haben diese Handlungsfelder bei Ihrem Prozess der Strategiefindung?

19)	<i>(Mehrfachantworten möglich)</i>					<i>(Mehrfachantworten möglich)</i>				
	sehr wichtig		bedingt wichtig		nicht wichtig	sehr wichtig		bedingt wichtig		nicht wichtig
Finanzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozess der Leistungserstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitglieder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umfeld / Image	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bürgerzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auftragserfüllung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinwohl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation (zB.Verein)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Human Resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20) Treffen folgende Aussagen auf die Entwicklung Ihrer strategischen Positionierung zu und wie stark sind sie ausgeprägt? <i>(Mehrfachantworten möglich)</i>				
	stark	mittel	schwach	nicht zutreffend
Überdetaillierung der Strategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unzureichende Schwerpunkt- und Prioritätensetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mangelnde Hierarchisierung von Ergebnissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tendenz zur Durchsetzung der einflussreichsten Akteure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu viele und aufwendige Abstimmungsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
untergeordnete Bedeutung von Fachkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geringe Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intransparenz der Ergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V) Strategische Aktionen

Zielorientierte Maßnahmen setzen die strategische Positionierung konsequent um!

21) Wie wichtig erachten Sie die Konkretisierung und Normierung von Strategien?				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	bedingt wichtig	relativ unwichtig	unwichtig

22) Welche der folgenden Bestimmungsfaktoren verwenden Sie, um Ihre Strategie zu konkretisieren/normieren? (Mehrfachantworten möglich)		
<input type="checkbox"/> Verantwortliche	<input type="checkbox"/> Zeitraster	<input type="checkbox"/> Kenngrößen
<input type="checkbox"/> Personalbedarf	<input type="checkbox"/> Budgetierung	<input type="checkbox"/> Soll-/Ist-Werte
<input type="checkbox"/> Arbeitspläne/Projektschritte/Phasenkonzepte	<input type="checkbox"/> Ressourcenausstattung	<input type="checkbox"/> Toleranzbereiche
<input type="checkbox"/> Bedarf an externem Know-How	<input type="checkbox"/> Dokumentation	<input type="checkbox"/> Trends
<input type="checkbox"/> keine Verwendung von Bestimmungsfaktoren (weiter mit 25!)		

23) Von wem wurden/werden diese Bestimmungsfaktoren vorgegeben und mit welcher Beteiligung? (Mehrfachantworten möglich)				
	maßgeblich beteiligt	beteiligt	wenig beteiligt	nicht beteiligt
(Ober-)Bürgermeister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stadtrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amt / Behörde / Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorstand / Aufsichtsrat Stadtmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsführer Stadtmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuergruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitskreise / Arbeitsgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
externe Berater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliederversammlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24) Treffen folgende Aussagen auf die Entwicklung Ihrer Bestimmungsfaktoren zu und wie stark sind sie ausgeprägt? (Mehrfachantworten möglich)				
	stark	mittel	schwach	nicht zutreffend
Überdetaillierung der Bestimmungsfaktoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unzureichende Schwerpunkt- und Prioritätensetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mangelnde Hierarchisierung von Ergebnissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tendenz zur Durchsetzung der einflussreichsten Akteure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu viele und aufwendige Abstimmungsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
untergeordnete Bedeutung von Fachkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geringe Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intransparenz der Ergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI) Kontrolle

Um einen optimalen Prozessablauf zu gewährleisten, müssen die einzelnen Prozessphasen einer stetig begleitenden Überprüfung unterliegen!

25) Wie wichtig erachten Sie eine regelmäßige Kontrolle des Prozessablaufs?				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	bedingt wichtig	relativ unwichtig	unwichtig

Welche der folgenden Kontrollen führen Sie in welchen Zeitabständen durch? (Mehrfachantworten möglich)								
	einmal im Monat	viertel-jährlich	halb-jährlich	jährlich	prozess-begleitend	in gleich-mäßigen Abständen	in ungleich-mäßigen Abständen	bisher nicht
Zielerreichungs-Kontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmenumsetzungs-Kontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ursache-Wirkungs-Kontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftlichkeits-Kontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27) Von wem wurde/werden diese Kontrollen durchgeführt und wie stark waren/sind folgende Personen/Organe beteiligt? (Mehrfachantworten möglich)				
	maßgeblich beteiligt	beteiligt	wenig beteiligt	nicht beteiligt
(Ober-)Bürgermeister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stadtrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amt / Behörde / Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorstand/Aufsichtsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stadtmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsführer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stadtmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuergruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitskreise / Arbeitsgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
externe Berater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliederversammlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28) Was passiert, wenn die Kontrollgrößen nicht erreicht werden? (Mehrfachantworten möglich)
<input type="checkbox"/> Überprüfung und Anpassung des Zielkataloges
<input type="checkbox"/> Überprüfung und Anpassung der strategischen Positionierung
<input type="checkbox"/> Überprüfung und Anpassung der Bestimmungsfaktoren
<input type="checkbox"/> Planänderung
<input type="checkbox"/> bedingter Planabbruch
<input type="checkbox"/> sofortiger Planabbruch
<input type="checkbox"/> Aufgreifen eines (vorhandenen) Ersatzplans
<input type="checkbox"/> unveränderte Planfortsetzung

VII) Strukturdaten

29)	Stadt bzw. Gemeinde:	
30)	Straße / Postfach:	
31)	PLZ:	
32)	Beantworter/-in (Name):	
33)	Telefon:	
34)	FAX:	
35)	Email:	
36)	Amt / Stelle:	
37)	Funktion:	
38)	Organisationsform:	
39)	Vollständiger Name der Einrichtung:	

Sind Sie an einer Zusammenfassung der Ergebnisse interessiert, die Ihnen per Email zugeschickt wird?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
---	-----------------------------	-------------------------------

A.4 Leitfaden für Expertengespräche (Beispiel)

Stadtmarketing – spezifischer Teil

- Ihrem Fragebogen nach haben Sie bisher relativ wenige Analysen eingesetzt. Können Sie die Gründe dafür nennen?
- Welche Bedeutung haben Analysen für Sie generell?
- Ihrem Fragebogen ist zu entnehmen, dass sie Ihr Leitbild als relativ unwichtig betrachten. Könnten Sie diese Einschätzung näher erläutern?
- In Ihrem Fragebogen haben Sie geschrieben, dass Ihr Leitbild sehr oberflächlich ist. Wo lagen Ihre Probleme bei der Leitbilderstellung?
- Stadtrat, Ämter und Mitglieder sind relativ wenig an Ihrem Stadtmarketingprozess beteiligt. Können Sie die Gründe dafür erläutern?
- Sehen Sie darin einen Mangel, der verbesserungswürdig ist?
- Sie haben geschrieben, dass es bei der strategischen Positionierung Verständnisprobleme gab. Worauf sind diese zurückzuführen?
- Gibt es einen Bezug zu dem sehr diffus bewerteten Entwicklungsprozess bei der Zielfindung, sozusagen als Ursache dafür?
- Welche Rolle spielt der eingesetzte externe Berater?
- Sie haben bereits Kontrollen durchgeführt, obwohl die Strategien unklar sind?
- Warum haben Sie keine Steuergruppen oder Arbeitskreise?
- Warum ist der Oberbürgermeister in der Kontrollphase kaum mehr beteiligt?

Allgemeiner Teil

- Wie können Ihrer Meinung nach Informationen für direkt am Prozess beteiligte Personen sinnvoll strukturiert und aufbereitet werden?
- Gibt es aus Ihrer Sicht einen optimalen Informationsweg?

- Auf welche Art und Weise kann Ihrer Meinung nach die Bevölkerung (Empfänger und Lieferant) sinnvoll in den Informationsprozess eingebunden werden? Können Sie Ihr Projektmanagement beschreiben?
- Wie und aufgrund welcher Fähigkeiten werden Mitarbeiter eingesetzt?

- Wie ist Ihr Stadtmarketing organisiert? Wie viele feste Mitarbeiter sind angestellt? Wie viele ehrenamtliche Mitarbeiter sind in Arbeitskreisen organisiert?
- Ist Ihr Stadtmarketing nach einem bestimmten Aufbau angelegt?

- Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter/Akteure?

- Wie läuft Ihre Ablaufplanung konkret ab? Wie werden die Einzelprojekte koordiniert?

- Haben Sie Zeit- und Kostenpläne? Wie sind diese gestaltet?

- Welche Kontrollinstrumentarien sind aus Ihrer Sicht besonders hilfreich für den Stadtmarketingprozess?

A.5 Anschreiben Controllingindex (Teilnehmer Untersuchungsphase 2 und 3)

Sehr geehrte Damen und Herren,

anbei erhalten Sie als Dankeschön für Ihre Teilnahme an der Untersuchung „Controlling im Stadtmarketing“ eine Zusammenfassung der Studie. Hierbei handelt es sich um eine Querschnittsbetrachtung aller Probanden. Auf individualisierte Ergebnisse wurde natürlich auf Grund des Datenschutzes verzichtet.

Auf Basis Ihrer Angaben und weiteren Untersuchungsergebnissen ist es gelungen, einen Schnelltest zur Einschätzung Ihrer Controllingaktivitäten zu entwickeln. Mit diesem Test wird erstmals der Versuch unternommen, anhand von 12 Fragen einen individuellen Controllingindex zu ermitteln, der Ihnen mögliche Tendenzen ihres Controllingverhaltens aufzeigt und Ihnen als mögliche Hilfestellung dient.

Öffnen Sie dafür einfach die angehängte Excel Datei „Fragebogen_CI_V1“, beantworten Sie die Fragen, speichern Sie die Maske ab und senden diese per Mail an mich zurück. In Kürze werden Sie dann von mir eine Auswertung zugeschickt bekommen. Falls Sie den Fragebogen lieber auf die herkömmliche Art bearbeiten wollen, ist hier zusätzlich eine Druckversion angefügt.

Mit diesem 5-Minuten-Test steht Ihnen eine kostenlose Analyse zur Verfügung, mit deren Hilfe ein Schritt zur stetigen Weiterentwicklung der Stadtmarketingtätigkeiten unternommen werden soll.

Mit besten Grüßen aus Regensburg

Dipl. Geogr.
Bernd Saure

A.6 Anschreiben Controllingindex (nur Teilnehmer Untersuchungsphase 3)

Sehr geehrte Damen und Herren,

Erstmals wird nun der Versuch unternommen, durch einen Schnelltest Ihre Controllingaktivitäten zu analysieren. Dieser Test wurde im Rahmen einer Dissertation zum Thema „Controlling im Stadtmarketing“ an der Universität Regensburg entwickelt.

Dabei müssen Sie lediglich 12 Fragen beantworten, den Fragebogen wieder per Mail zurücksenden und nach zwei Tagen erhalten Sie das Ergebnis als pdf-Datei per Mail. Ihre Angaben werden natürlich vertraulich und anonym ausgewertet.

Unter www.bernd-saure.de können Sie das Durchschnittsergebnis aller bisherigen Teilnehmer einsehen und mit Ihrem Ergebnis vergleichen.

Mit dieser Analyse wird ein erster Schritt unternommen, der Ihnen entweder neue Anregungen liefern oder Sie in Ihrer Vorgehensweise bestätigen soll - 5 Minuten, die sich lohnen können.

Dieser Test ist natürlich kostenlos und unverbindlich und dient lediglich der weiteren Forschungsarbeit auf dem Gebiet „Stadtmarketing und Controlling“. Durch Ihre Unterstützung soll es gelingen, die wissenschaftliche Forschung den Anforderungen der Praxis anzunähern.

Anbei sind der Test als Excel 2000-Version und eine Druckversion, zum Ausfüllen auf die herkömmliche Weise, angefügt.

Mit besten Grüßen aus Regensburg

Dipl. Geogr.
Bernd Saure

A.7 Maske Controllingindex

Controlling im Stadtmarketing - Ermittlung des Controllingindex	
i	<p>Sehr geehrte Damen und Herren, bitte beantworten Sie die folgenden 12 Fragen. Benutzen Sie dabei die Schieberegler unterhalb der Fragen.</p> <p><i>Ihre Angaben werden natürlich im Sinne des Datenschutzes streng vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben!</i></p>
1	<p>Konzentrieren sich Ihre Projekte auf wenige Arbeitsfelder oder versuchen Sie eher möglichst viele Arbeitsfelder abzudecken?</p> <p>eher wenige Arbeitsfelder eher viele Arbeitsfelder</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
2	<p>Überprüfen Sie den Umsetzungsgrad Ihrer Planvorgaben eher unbeständig oder in kontinuierlichen Intervallen?</p> <p>eher unbeständig eher kontinuierlich</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
3	<p>Reagieren Sie bei kurzfristigen, unvorhergesehenen Änderungen eher spontan oder eher beobachtend?</p> <p>eher spontan eher beobachtend</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
4	<p>Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Vorgehensweise für Außenstehende nachvollziehbar ist oder eher auf Unverständnis stößt?</p> <p>eher nachvollziehbar eher Unverständnis</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
5	<p>Orientiert sich Ihre Arbeit an den tagesgeschäftlichen Aufgaben oder eher an längerfristigen Planvorgaben?</p> <p>eher tagesgeschäftlich eher längerfristig</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
6	<p>Ist es möglich bei Abweichungen basierend auf Ihren Vorgaben eher den Verlauf zu ändern oder warten Sie weitere Entwicklungen ab?</p> <p>eher Verlauf ändern eher Entwicklung abwarten</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
7	<p>Versuchen Sie allgemeine Trends zügig aufzugreifen oder reagieren Sie eher abwartend?</p> <p>eher zügig aufgreifen eher abwartend</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

8	Erteilen Sie Auskünfte über Vorhaben eher an die Beteiligten/Mitglieder oder treten Sie damit an die Öffentlichkeit?
eher an Beteiligte eher an Öffentlichkeit <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
9	Sind Ihre Kontrollmaßnahmen Projekten zeitlich nachgeordnet oder eher prozessbegleitend?
eher nachgeordnet eher begleitend <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
10	Fällen Sie grundsätzliche Entscheidungen eher in einem kleinen Führungskreis oder mehr in Mitgliederversammlungen o.ä.?
eher kleiner Führungskreis eher Mitgliederversammlung <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
11	Geht die Umsetzung von Projekten mehr von Ihnen als Geschäftsführer aus oder werden die Vorhaben eher in Arbeitskreisen/AGs umgesetzt?
eher Geschäftsführer eher Arbeitskreise/AGs <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
12	Berichten Sie von Ihren Stadtmarketingaktivitäten regelmäßig oder eher unregelmäßig?
eher regelmäßig eher unregelmäßig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Persönliche Daten:	
Name des Bearbeiters/der Bearbeiterin:	<input type="text"/>
Organisationsform (z.B. e.V./GmbH/Amt):	<input type="text"/>
Ergebnisse senden an Mailadresse:	<input type="text"/>
Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!	
Bitte speichern Sie die ausgefüllte Maske ab und senden sie per Mail an: info@bernd-saure.de	
In Kürze wird Ihnen dann die Auswertung per Mail als pdf-Datei zugesandt. Im Tabellenblatt "Kontrollauszug" (s. unten) befindet sich eine Druckversion dieses Fragebogens für Ihre Unterlagen.	

A.8 Durchschnittsmarketing

Controlling im Stadtmarketing - Auswertung des Controllingindex																
Angaben durch: Durchschnittsmarketing	Ausgewertet am: 22.07.04															
<p>i Hinweise zur Auswertung: Die Auswertung erfolgt automatisiert auf der Basis Ihrer Angaben. Die vorgestellten Ergebnisse dienen als erste Einschätzung Ihrer Controllingaktivitäten und sind als Tendenz zu interpretieren. Die Ergebnisse geben aber keine Angabe über erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Stadtmarketings.</p> <p>Zeichenerklärung: sehr gut = ↑; gut = ↗; befriedigend = ↔; verbesserungsbedürftig = ↘; ungenügend = ↓ Die Einstufung der Ergebnisse erfolgt auf Grundlage eines umfassenden Controllingansatzes.</p>																
<p>1 Einzelaufstellung:</p>	<p>Planungsverhalten Einstufung: ↗</p>															
<p>⇒ Im Bereich der Planung sind Sie eher führungsorientiert und mehr strategisch ausgerichtet. Sie geben an, eher eine breite Streuung von Projekten zu haben.</p>																
	<p>Steuerungsverhalten Einstufung: ↔</p>															
<p>⇒ Im Bereich der Steuerung bevorzugen Sie eher die Selbstorganisation. Sie stufen sich als innovativ ein, gleichzeitig reagieren Sie eher impulsiv bei kurzfristigen, unvorhergesehen Änderungen.</p>																
	<p>Kontrollverhalten Einstufung: ↗</p>															
<p>⇒ Ihr Kontrollverhalten stufen Sie als eher regelmäßig ein. Bei Abweichungen gelingt es Ihnen zu reagieren und Ihre Kontrollphasen sind eher prozessbegleitend (ex-ante).</p>																
	<p>Informationsverhalten Einstufung: ↗</p>															
<p>⇒ Sie geben Informationen eher regelmäßig weiter und der Austausch findet mehr öffentlich statt. Die weitergegebenen Informationen sind dabei eher transparent.</p>																
<p>2 Organisationsgrad/Umsetzungsgrad: Der Organisationsgrad ist ein relativer Wert, bei dem die Größenverhältnisse der Planung, Steuerung und Kontrolle in Relation gesetzt werden. Der Wert der Information findet hierbei keine Berücksichtigung. Der Umsetzungsgrad hingegen ist ein absoluter Wert, der die Ausprägung der vier einzelnen Werte zusammenfasst.</p>																
<p>⇒ Ihre Einstufung in die Organisationsgrad-Matrix/ Umsetzungsgrad-Matrix</p>	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">⊗</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Umsetzungsgrad</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">niedrig</td> <td style="text-align: center;">↔</td> <td style="text-align: center;">hoch</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Organisationsgrad</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">⊗</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">↑ hoch</td> <td colspan="2"></td> <td style="text-align: center;">↓ niedrig</td> </tr> </table>	⊗	Umsetzungsgrad			niedrig	↔	hoch	Organisationsgrad	⊗			↑ hoch			↓ niedrig
⊗	Umsetzungsgrad															
	niedrig	↔	hoch													
Organisationsgrad	⊗															
↑ hoch			↓ niedrig													
<p><i>Zur Interpretation:</i> Umso höher der Umsetzungs- und Organisationsgrad, desto besser die Controllingmaßnahmen. Das Kreuz zeigt Ihre Einstufung an.</p>																

Ergebnisse im Einzelnen:

Organisationsgrad

Beurteilung: hoch

⇒ **Sie werden durch Ihre Wertung einem hohen Organisationsgrad zugeordnet, der sich auf einem durchschnittlichen Niveau bewegt.**

Der Organisationsgrad gibt Auskunft über die Ausgewogenheit des Verhältnisses zwischen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben. Der angegebene Niveau-Grad weist dem Organisationsgrad eine genauere Einstufung bezüglich der Qualität zu.

Empfehlung:

Bei geringem und mittlerem Organisationsgrad ist zu empfehlen, die entsprechenden Bereiche gezielt zu stärken, um ein ausgewogenes Verhältnis herzustellen, dadurch erhöhen Sie die Transparenz des Prozesses und schaffen eine gute Informations- und Kontrollplattform.

Umsetzungsgrad

Beurteilung: mittel

⇒ **Ihr Umsetzungsgrad wird als mittel eingestuft. In einem Bereich sollten Sie aber nachbessern.**

Der Umsetzungsgrad zeigt den Durchschnittswert an, in welcher Intensität Sie alle vier Bereiche (Planung, Steuerung, Kontrolle und Information) bewältigen.

Empfehlung:

Ein geringer und mittlerer Umsetzungsgrad deutet darauf hin, dass einigen Bereichen weniger Aufmerksamkeit geschenkt wird. Versuchen Sie, entsprechende Bereiche zu stärken, um mehr Planungssicherheit und dadurch eine höhere Legitimationsbasis zu bekommen.

3 Controllingindex

Hierbei handelt es sich um einen gewichteten Index, bei dem die Beurteilung des Organisationsgrades einfach und die des Umsetzungsgrades zweifach in die Wertung einfließen. Der Controllingindex gibt einen Querschnitt über die Art und Weise, sowie die Ausprägung Ihrer Controllingaktivitäten wider.

Controllingindex: ↔

⇒ **Ihr Controllingindex wird als befriedigend eingestuft. Ihre Controllingaktivitäten befinden sich demnach auf einem mittleren Niveau und es wird empfohlen, dass Sie Ihre Aktivitäten weiter ausbauen.**

Mit dieser Einstufung soll Ihnen eine erste Orientierungshilfe an die Hand gegeben werden. Mit diesem Testverfahren wird erst als der Versuch unternommen, durch eine einfache und schnelle Vorgehensweise eine Selbstanalyse vorzunehmen. Natürlich kann und soll nicht anhand von zwölf Fragen eine endgültige Beurteilung über eine erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Unternehmung getroffen werden, hierfür bedarf es nach wie vor einer individuellen Untersuchung.

Lebenslauf

Name: Saure
Vorname: Bernd

Geburtstag: 12.02.1975
Geburtsort: Korbach, Lkr. Waldeck/Frankenberg
Staatsangehörigkeit: deutsch

Schulbildung: 08/1981-07/1985
MPS Willingen, Grund- und Hauptschule
08/1985- 07/1995
UPS Willingen, Gymnasium

Dienstpflicht: 09/1995-09/1996
Zivildienst in der Reha-Werkstatt Niederrad,
Frankfurt a. M.,

Hochschulausbildung: 11/1996-12/2001
Universität Regensburg
Diplomstudiengang Geographie
Nebenfächer: Soziologie und Politikwissenschaften

Diplomarbeit: „Standortfaktoren der IT-Branche:
Das Beispiel der Stadt Regensburg.“

Abschluss des Diplomstudiengangs 12/2001

Praktika: 03/2000-04/2000
Praktikant bei Projektentwicklungsgesellschaft
Küblböck

03/2001-04/2001
Praktikant beim Stadtmarketing Regensburg e.V.

berufliche Tätigkeiten: 05/2001 – 01/2006 freier Mitarbeiter beim
Stadtmarketing Regensburg e.V.

02/2004 – 01/2006 Mitarbeiter bei Siemens VDO
im Bereich Change Management

Vorlage der Dissertation Mai 2006