

**Erfolgskontrolle im Stadtmarketing –  
Ergebnisse und Implikationen einer  
bundweiten Studie**

Prof. Dr. Reinhold Decker  
Dipl.-Kffr. Claudia Bornemeyer  
Universität Bielefeld

**Bielefeld 2000plus – Forschungsprojekte zur Region**

Herausgegeben von Prof. Dr. Joachim Frohn  
(Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften)  
Karsten Gebhardt  
(Vorstandsvorsitzender Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.)

**Diskussionspapier Nr. 17  
August 2001**

**Erfolgskontrolle im Stadtmarketing –  
Ergebnisse und Implikationen einer  
bundweiten Studie**

Prof. Dr. Reinhold Decker  
Dipl.-Kffr. Claudia Bornemeyer  
Universität Bielefeld

**Bielefeld 2000plus – Forschungsprojekte zur Region**

Herausgegeben von Prof. Dr. Joachim Frohn  
(Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften)  
Karsten Gebhardt  
(Vorstandsvorsitzender Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.)

**Diskussionspapier Nr. 17  
August 2001**

Adressen: Universität Bielefeld  
Postfach 10 01 31  
33501 Bielefeld  
Tel.: 106 - 48 73  
Fax: 106 - 64 25  
email: [jfrohn@wiwi.uni-bielefeld.de](mailto:jfrohn@wiwi.uni-bielefeld.de)

Evangel. Johanneswerk e.V.  
Schildescher Str. 101  
33611 Bielefeld  
Tel.: 80 12 130  
Fax: 80 12 150

## **VORWORT**

In dieser Reihe sollen in zwangloser Folge Projektberichte publiziert werden, die entweder in einem engen regionalen Bezug zu Bielefeld stehen oder aber regionenübergreifende zukunftsweisende Themen ansprechen.

Diese Veröffentlichungen sind Teil des langfristig angelegten Projektes „Bielefeld 2000plus“, das sich mit den Zukunftsperspektiven der Region beschäftigt und gemeinsam vom Verein „Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.“ und der Universität Bielefeld getragen und von der Stadt Bielefeld nachhaltig unterstützt wird. Im Herbst 1997 sind hierfür mehrere Arbeitsgruppen für die Bereiche Wirtschaft, Stadtentwicklung, Umwelt, Kultur, Bildung, Wissenschaft und Gesundheit eingerichtet worden, in denen Wissenschaftler der Universität Bielefeld gemeinsam mit Vertretern verschiedener Institutionen und Organisationen der Stadt Bielefeld Fragestellungen bearbeiten, die die Zukunftsfähigkeit der Region betreffen.

Wir danken allen, die das Projekt unterstützt und die Herausgabe dieser Diskussionsarbeitsreihe finanziell gefördert haben.

Bielefeld, Oktober 1997

Prof. Dr. J. Frohn (Universität Bielefeld)

K. Gebhardt (Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.)

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Anmerkungen zu Stadtmarketing und Erfolgskontrolle.....	2
3. Resultate der bundesweiten Umfrage.....	4
4. Konzept für ein integriertes Stadtmarketingplanungs- und -kontrollsystem .....	8
5. Identifikation von Erfolgsfaktoren und Klassifikation von Stadtmarketingprojekten	11
6. Zusammenfassung und Ausblick.....	16
7. Literatur .....	18

## 1. Einleitung

Die Entwicklung von Möglichkeiten der Erfolgskontrolle im Stadtmarketing bildet einen Schwerpunkt des vom Land Nordrhein-Westfalen geförderten Marketingprojektes der Stadt Bielefeld. Im vorliegenden Bericht werden ausgewählte Ergebnisse und Implikationen einer empirischen Studie zur Erfolgskontrolle im Stadtmarketing vorgestellt, die vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Marketing der Universität Bielefeld durchgeführt wurde.

Nach einigen einführenden Anmerkungen zum Stadtmarketing und zur Notwendigkeit einer diesbezüglichen Erfolgskontrolle wird zunächst die grundsätzliche Struktur des Forschungsprojektes motiviert. In Abschnitt 3 werden ausgewählte Ergebnisse der univariaten Analyse der Daten diskutiert, während in Abschnitt 4 ein erster exemplarischer Ansatz zur Erfolgskontrolle vorgestellt wird. Abschnitt 5 umfasst die Interpretation von Ergebnissen der multivariaten Datenanalyse. Ausgehend von Erfolgsfaktoren des Stadtmarketings wird ein weiterer Ansatz zur Bewertung des Erfolges von Stadtmarketingaktivitäten dargestellt. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte und ein kurzer Ausblick runden die Ausführungen ab.

## 2. Anmerkungen zu Stadtmarketing und Erfolgskontrolle

Stadtmarketing kann nach Grabow/Hollbach-Grömig (1998, S. 30) definiert werden als

- „kooperative Stadtentwicklung
- mit dem Ziel der Aufwertung einer Stadt und ihrer Leistungen für Bürger, Wirtschaft und Auswärtige
- durch verbesserte Kommunikation und langfristige Partnerschaft zwischen allen, die an der Gestaltung des Lebensraumes Stadt mitwirken,
- durch die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung konkreter Projekte
- auf der Grundlage von partnerschaftlich erarbeiteten Leitlinien und offensiver, konsensorientierter Diskussion von Zielkonflikten.“

Seit Ende der 80er Jahre sind eine Vielzahl von Instrumenten der betriebswirtschaftlichen Marketingforschung und -planung auf städtische Belange übertragen worden. Lediglich der Bereich der Marketingerfolgskontrolle wurde bisher stark vernachlässigt. Diese Vernachlässigung ist insbesondere auf das Fehlen aussagekräftiger Maßgrößen des Stadtmarketingerfolges und handhabbarer Kontrollinstrumente zurückzuführen (vgl. Junker/Wagner (1998, S. 232) und Grabow/Hollbach-

Grömig (1998, S. 158)). Die grundsätzliche Notwendigkeit einer Erfolgskontrolle ergibt sich aber schon alleine aus der Mittelknappheit der kommunalen Haushalte. Für eine dauerhafte Gewinnung von Förderern und Sponsoren des Stadtmarketings insbesondere von privater Seite erscheint die Offenlegung des Erfolges der Aktivitäten unerlässlich (vgl. Pal/Sanders (1997, S. 73f.)).

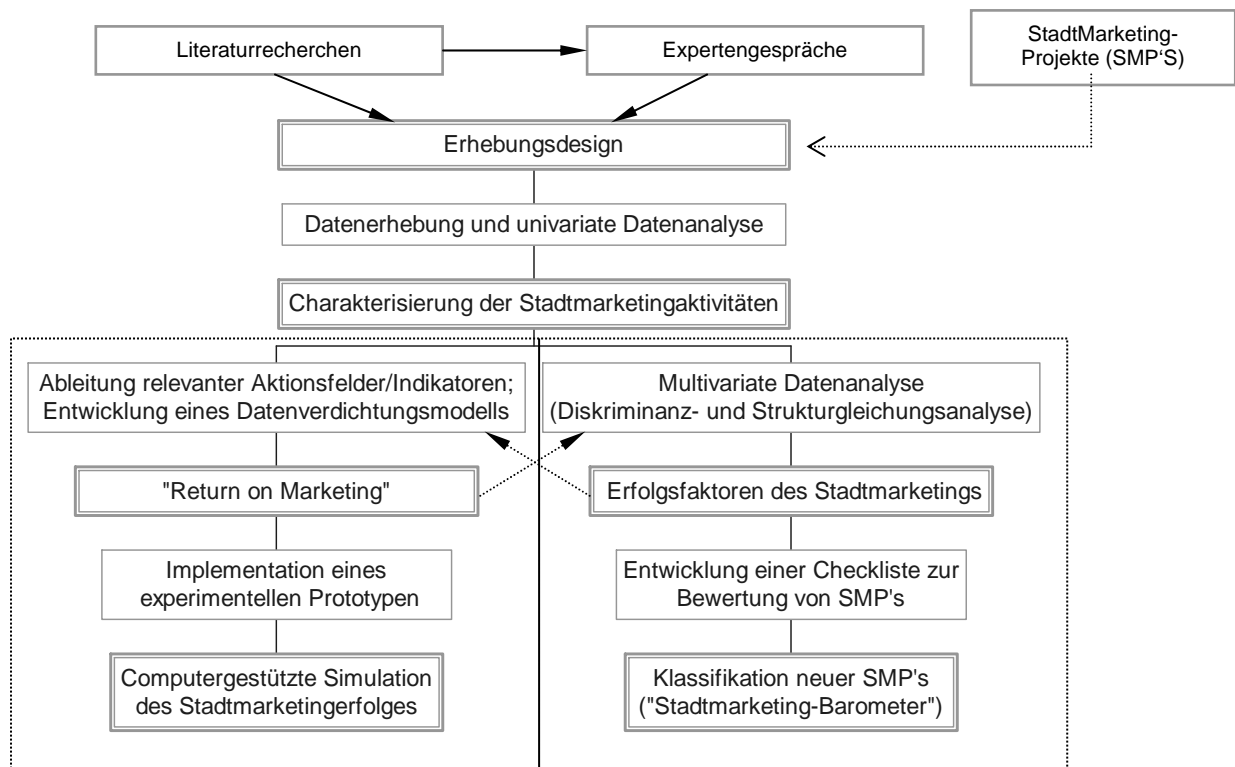
In Literatur und Praxis werden bereits vereinzelt Ansätze zur Erfolgskontrolle im Stadtmarketing vorgestellt. Eine Beurteilung des Gesamterfolges der Aktivitäten erfolgt in diesem Kontext insbesondere ausgehend von ausgewählten Indikatoren oder Kennzahlen des Stadtmarketingerfolges (vgl. Junker/Wagner (1998) und MASSKS des Landes NRW (1999)). Gesondert betrachtet werden dabei z.B. Frequenzmessungen und Fahrgastzählungen als Grundlage für die Bestimmung ausgewählter Kennzahlen. Werden diese Kennzahlen regelmäßig bestimmt, so können sie die Basis für eine Zeitreihenbetrachtung als Instrument der Erfolgskontrolle bilden. Des weiteren werden in der Literatur die Kosten-Nutzen-Analyse zur Erfolgskontrolle von Veranstaltungen im Stadtmarketingkontext und die Conjoint-Analyse zur Erfolgskontrolle von Marketingaktivitäten insbesondere im Bereich Tourismus thematisiert (vgl. Pfnür (1997) und Limburg (1998)).<sup>1</sup>

Zielsetzung des vorliegenden Forschungsprojektes ist die Identifikation von Erfolgsfaktoren des Stadtmarketings und die Integration der Befunde zu einem praktikablen Kontrollinstrumentarium. Die Vorgehensweise zur Bearbeitung dieser Problemstellung ist in Abbildung 1 dargestellt. Das Erhebungsdesign basiert auf Erkenntnissen aus einer umfassenden Literaturrecherche, Gesprächen mit ausgewählten Experten im Stadtmarketing sowie der Begleitung einzelner Stadtmarketingprojekte. Für eine systematische Bearbeitung des Themas Erfolgskontrolle wurden zwei alternative Vorgehensweisen gewählt. Zum einen wurden ausgehend von relevanten Aktionsfeldern und Indikatoren des Stadtmarketingerfolges Bewertungsindizes für Stadtmarketingaktivitäten bestimmt und in ein entsprechendes Kontroll- und Steuerungsinstrument integriert. Zum zweiten wurden ausgehend von den Ergebnissen einer multivariaten Datenanalyse Erfolgsfaktoren des Stadtmarketings identifiziert und in einem Kontrollansatz zusammengeführt.

---

<sup>1</sup> Beispiele für Ansätze zur Erfolgskontrolle in einzelnen Projekten finden sich bei MASSKS (1999, S. 113ff.).

Abbildung 1: Struktur des Forschungsprojektes



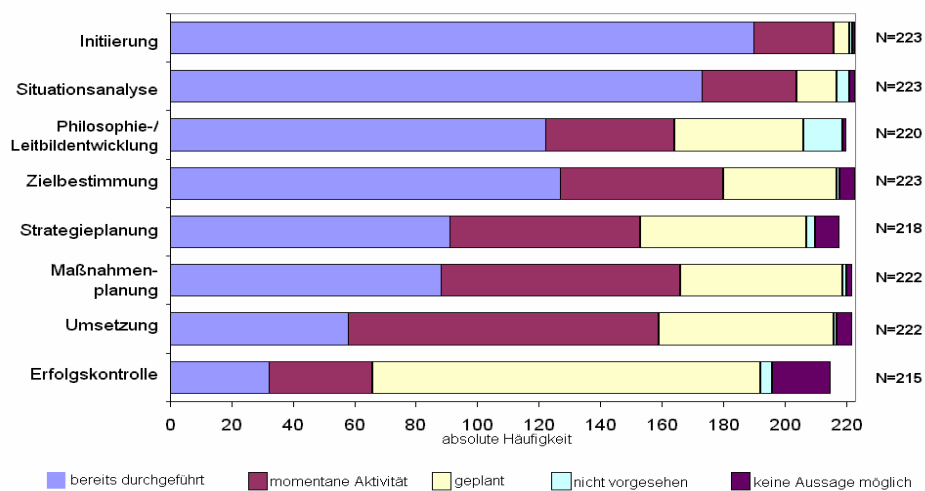
### 3. Resultate der bundesweiten Umfrage<sup>2</sup>

Die Auswahl der zu befragenden Städte erfolgte auf Basis einer Zusammenstellung des Statistischen Bundesamtes. Die Grundgesamtheit bildeten alle deutschen Städte und Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohnern. Die Städte mit mehr als 40.000 Einwohnern wurden vollständig angeschrieben, während bei den Städten mit 10.000 bis 40.000 Einwohnern eine nach Bundesländern geschichtete Zufallsauswahl erfolgte. Insgesamt wurden 649 Fragebögen versandt, wobei eine erfreulich hohe Rücklaufquote von 43 % (280 auswertbare Fragebögen) realisiert werden konnte. Von den befragten Städten betreiben 81 %, d.h. 227 Städte, Marketing. 178 dieser Städte verfügen bereits über mehr als zwei Jahre Stadtmarketingfahrung und können somit fundierte Aussagen über realisierte Erfolge oder Misserfolge treffen. Einen Einblick in den gegenwärtigen Stand der Stadtmarketingaktivitäten in Deutschland vermitteln die Phasen des Stadtmarketingprozesses, in denen sich die Projekte zum Zeitpunkt der Erhebung befanden bzw. die bereits durchlaufen wurden

<sup>2</sup> Vgl. für eine ausführlichere Darstellung der deskriptiven Ergebnisse der Studie Bornemeyer/Decker (2001a).

(Abbildung 2). Die Initiierung des Stadtmarketings ist in den meisten Fällen bereits abgeschlossen. Derzeit befindet sich der Großteil der Städte in der Phase der Maßnahmenplanung oder in der Umsetzungsphase. Lediglich in 31 % der Städte ist eine Erfolgskontrolle bereits durchgeführt worden oder momentan Gegenstand der Aktivitäten. 59 % der Städte hingegen planen eine Erfolgskontrolle, während in nur 2 % der Fälle diese Phase nicht vorgesehen ist. Dieses Ergebnis unterstreicht noch einmal die hohe Relevanz der behandelten Themenstellung.

Abbildung 2: Phasen des Stadtmarketingprozesses<sup>3</sup>



Im Stadtmarketing werden eine Vielzahl von Themenfeldern bearbeitet. Auch in der vorliegenden Studie hat sich der Einzelhandel als ein typisches Aktionsfeld des Stadtmarketings erwiesen (Abbildung 3). Zudem sind Stadtwerbung, Gastronomie und Hotellerie, Kultur, Tourismus und allgemeine wirtschaftliche Aspekte wichtige Themenfelder im Stadtmarketing. Auch bei den beteiligten Akteuren zeigt sich eine große Vielfalt. Die Stadtverwaltung und die Stadtspitze sind in 91 bzw. 88 % der Fälle an den Aktivitäten beteiligt. Neben diesen Vertretern der öffentlichen Hand kommt von privater Seite dem Einzelhandel und der Hotellerie/Gastronomie eine bedeutende Rolle zu.

Abbildung 4 zeigt die momentan realisierten Organisationsformen des Stadtmarketings. Der eingetragene Verein, die kombinierte Lösung<sup>4</sup>, der Arbeitskreis sowie die Institutionalisierung als Teil eines Amtes sind häufig gewählte Organisationsformen. Die Institutionalisierung in Form einer GmbH hat hingegen noch nicht diese Verbreitung erreicht.

<sup>3</sup> In dieser und den folgenden Abbildungen ist mit N jeweils die Anzahl der Nennungen in Bezug auf die jeweilige Frage angegeben. So haben bzgl. der Phase der Initiierung z.B. 223 Städte eine Aussage gemacht.

<sup>4</sup> Hierbei handelt es sich insbesondere um Kombinationen aus den Organisationsformen eingetragener Verein und Teil eines Amtes.



Abbildung 3: Aktionsfelder des Stadtmarketings

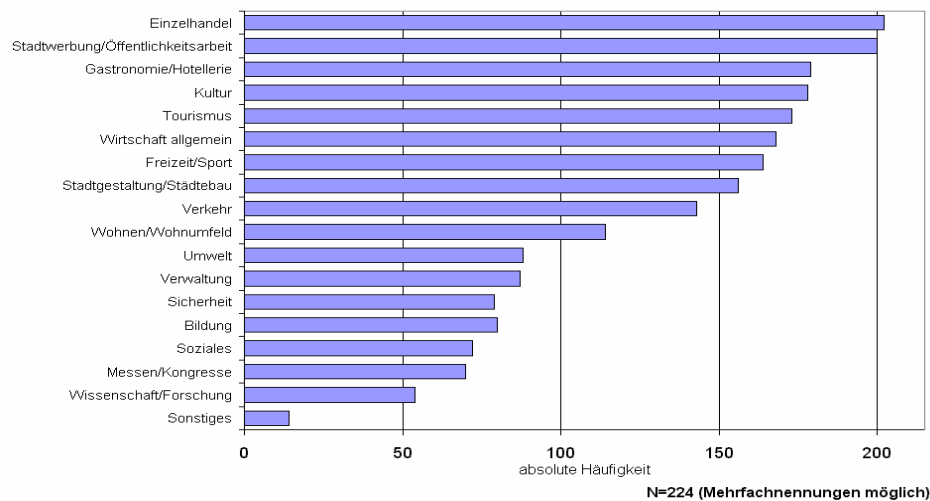
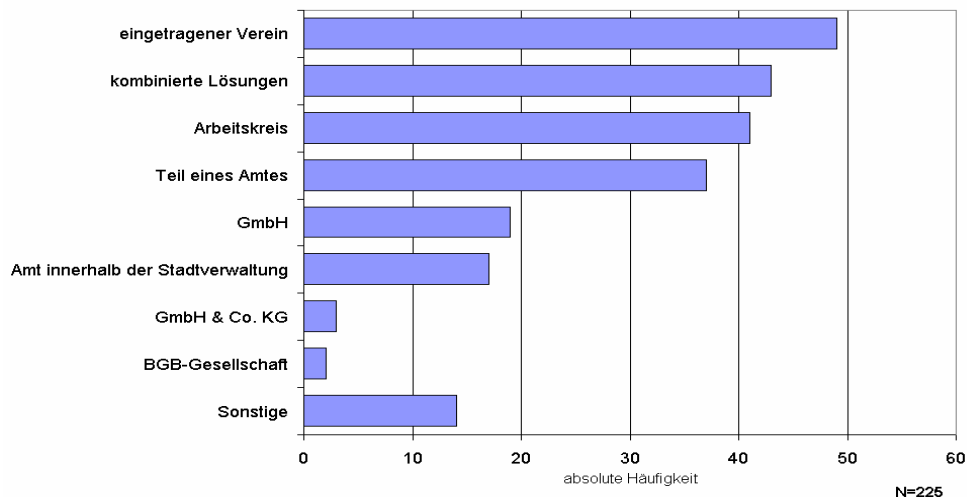


Abbildung 4: Organisationsformen im Stadtmarketing

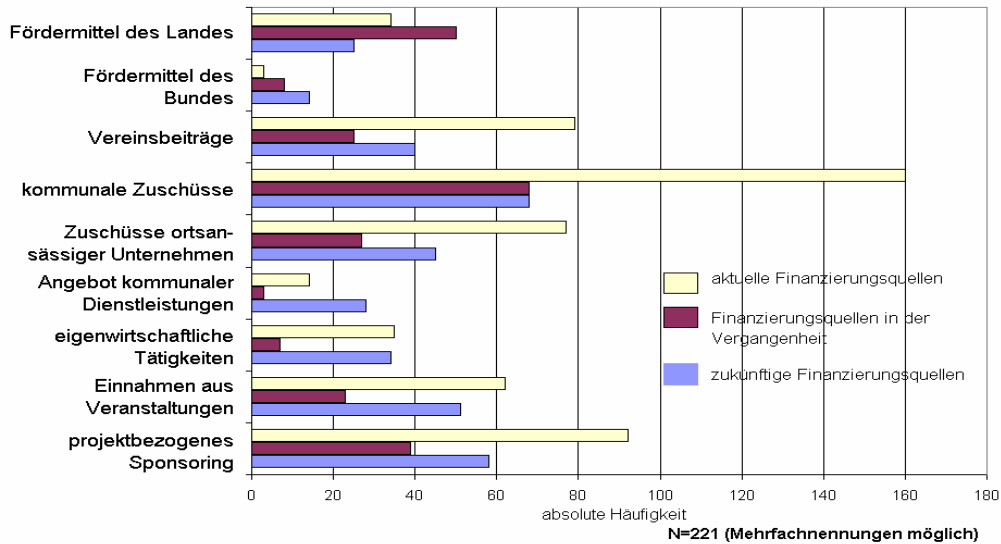


Viele Städte greifen im Rahmen ihrer Marketingaktivitäten auf externe Beratung zurück. Einsatzbereiche für externe Berater sind insbesondere die Moderation von Arbeitskreissitzungen und Workshops, die Unterstützung bei der Erarbeitung des Konzeptes und der Datenerhebung/-auswertung sowie die Planung und Durchführung von Teilprojekten. Eine kontinuierliche Begleitung des Stadtmarketingprozesses hingegen ist in der Stichprobe eher selten zu beobachten. In den meisten Fällen werden auf Stadtmarketingfragen spezialisierte Unternehmensberatungen, gefolgt von Vertretern einer Hochschule (insbesondere aus dem Bereich Wirtschaftswissenschaften) als externe Berater hinzugezogen.

Zur Finanzierung der Marketingaktivitäten stehen den Städten eine Vielzahl von Quellen zur Verfügung. Abbildung 5 zeigt aktuelle, zukünftige und frühere Finanzierungsquellen der Stadtmarketingaktivitäten. Die höchste Bedeutung kommt kommunalen Zuschüssen als einem zentralen Element der Grundfinanzierung zu (vgl. Hatz-

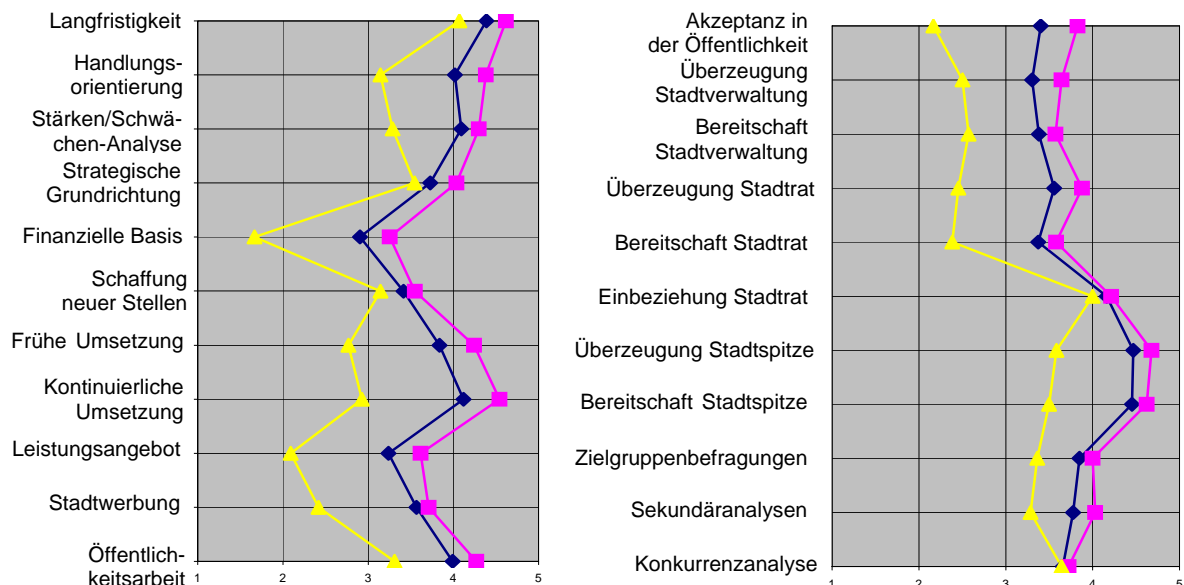
feld/Kahnert/Rudowsky (1999, S. 18)). Bei den aktuellen und zukünftigen Finanzierungsquellen sind zudem Vereinsbeiträge, Zuschüsse ortsansässiger Unternehmen, projektbezogenes Sponsoring und Einnahmen aus Veranstaltungen hervorzuheben.

Abbildung 5: Finanzierungsquellen im Stadtmarketing



Für eine detaillierte Charakterisierung der Stadtmarketingaktivitäten wurden die Befragten gebeten, eine Reihe von Aussagen anhand einer Skala von (5) „voll und ganz zutreffend“ bis (1) „keinesfalls zutreffend“ zu bewerten. Abbildung 6 zeigt die resultierende Profildarstellung.

Abbildung 6: Profildarstellung zur Charakterisierung der Stadtmarketingaktivitäten



Die Aussagen wurden dabei aus Darstellungsgründen jeweils auf wenige zentrale Begriffe verkürzt. Das mittlere Profil zeigt das aggregierte Ergebnis für alle Marketing betreibenden Städte, während das linke Profil ausschließlich auf den Angaben der

Städte basiert, die ihre eigenen Aktivitäten als weniger erfolgreich eingestuft haben. Das rechte Profil basiert analog auf den Angaben derjenigen Städte, die ihre Aktivitäten als erfolgreich eingeschätzt haben.<sup>5</sup>

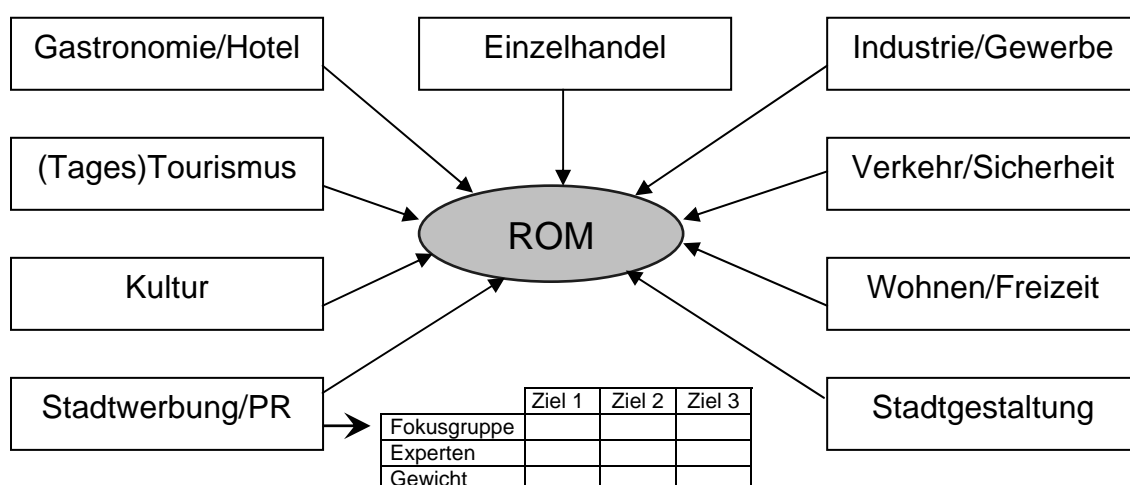
Zwischen den Einschätzungen durch die Entscheidungsträger in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Städten werden deutliche Unterschiede erkennbar. So stimmen z.B. den Aussagen, dass die kommunalen Akteure von den Marketingaktivitäten überzeugt sind bzw. dass sie zur Mitwirkung bereit sind, die Entscheidungsträger in den erfolgreichen Städten eher zu als diejenigen in den weniger erfolgreichen Städten.

#### 4. Konzept für ein integriertes Stadtmarketingplanungs- und -kontrollsystem

Ausgehend von den Erkenntnissen aus den deskriptiven Analysen wird im Folgenden eine mögliche Vorgehensweise im Rahmen der Erfolgskontrolle diskutiert. Parallel dazu wird der Prototyp eines Simulationssystems vorgestellt, der den Entscheidungsträger im gesamten Kontrollprozess benutzerfreundlich unterstützen soll. Das System entsteht derzeit in Kooperation mit der SCICON Wissenschaftliche Unternehmensberatung GmbH.

Den Ausgangspunkt der Überlegungen bilden zunächst die als relevant ermittelten Aktionsfelder des Stadtmarketings (siehe Abbildung 3 und 7). Je nach Schwerpunkt des Stadtmarketingprojektes können für die Erfolgsbeurteilung einzelne Aktionsfelder ausgewählt und individuell gewichtet werden.

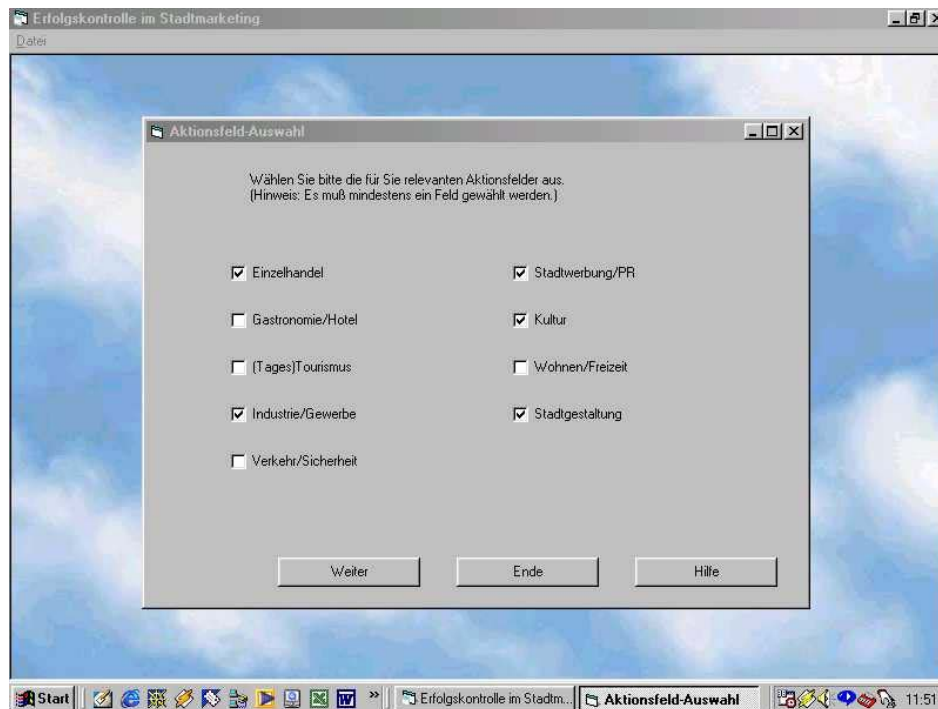
Abbildung 7: Bestimmung des „Return on Marketing“ (ROM)



<sup>5</sup> Bei der Interpretation gilt es zu beachten, dass – erwartungsgemäß – nur eine vergleichsweise geringe Anzahl von Städten ihre Aktivitäten als weniger erfolgreich eingestuft hat.

Abbildung 8 zeigt einen Screen-Shot des gegenwärtigen Systemprototyps. Der Anwender hat hier die Möglichkeit, für ihn relevante Aktionsfelder auszuwählen.

*Abbildung 8: Auswahl der relevanten Aktionsfelder im Simulationssystem*



In jedem der Aktionsfelder können wiederum verschiedene Ziele verfolgt werden, deren Erreichungsgrad für die Erfolgsbeurteilung zu bestimmen ist. Neben dem Erreichungsgrad des jeweiligen Zieles ist zudem der stadtindividuelle Stellenwert jedes Zieles zu bewerten, damit auch an dieser Stelle mögliche Schwerpunkte des Projektes berücksichtigt werden können.

Die Erreichungsgrade der Ziele können auf zwei Ebenen ermittelt werden. Zum einen können die jeweiligen Ziel- oder Fokusgruppen befragt werden, zum anderen können Experten aus dem betreffenden Bereich um eine Einschätzung der Zielerreichung gebeten werden. Für eine Bewertung der Zielerreichung im Aktionsfeld Stadtwerbung, beispielsweise, können zum einen Haushalte und Unternehmen, die die Zielgruppe der Werbemaßnahme darstellen, befragt werden. Zum anderen können aber auch Werbefachleute wichtige Hinweise im Hinblick auf die Zielerreichung liefern.

In Tabelle 1 sind mögliche Befragungsgruppen für die verschiedenen Aktionsfelder dargestellt. Zudem sind auch erste Empfehlungen bezüglich der Befragungsform und des Stichprobenumfanges angegeben. Es wird unterschieden zwischen einem persönlichen Interview (I), einer schriftlichen Befragung (S) und einem Telefoninterview (T). Zusätzlich sind Quotierungen für den Stichprobenumfang aufgeführt, die jeweils in Bezug zur Einwohnerzahl der betreffenden Stadt zu interpretieren sind. So wird

z.B. für eine Befragung der Einzelhändler im Aktionsfeld Einzelhandel ein Stichprobenumfang von einem Einzelhändler pro 5.000 Einwohner empfohlen, d.h. in einer Stadt mit 300.000 Einwohnern sollten verwertbare Fragebögen von 60 Einzelhändlern vorliegen. Die Angaben stellen erste Orientierungen dar und sollen sicherstellen, dass eine aussagekräftige, aber dennoch ökonomisch vertretbare Stichprobe generiert wird.

*Tabelle 1: Mögliche Zusammensetzung der Datengrundlage*

<b>AKTIONSFELD</b>	<b>FOKUSGRUPPENBEFRAGUNG</b>	<b>EXPERTENBEFRAGUNG</b>
Einzelhandel	Passanten in Fußgängerzone + Haushalte lokal (I/S, 1:1000+1:500)	Einzelhändler (S, 1:5000)
Stadtwerbung/PR	Haushalte + Unternehmen (über)regional (S, Omnibus, 1:500+1:500)	Werbefachleute (S, 1:10000)
Gastronomie/Hotel	Gäste der Betriebe (S, 1:1000)	Betreiber (S, 1:5000)
Kultur	Haushalte lokal (S, 1:500)	Kulturschaffende + Veranstalter (S, 1:10000+1:10000)
(Tages)Tourismus	Besucher touristischer Punkte (I, 1:500)	Tourismusverantwortliche+ -betreiber (S, 1:10000+1:10000)
Wohnen/Freizeit	Haushalte lokal + Neu Zugezogene (S, 1:500+1:1000)	Kommunalverwaltung + Vereine (S, 1:10000+1:10000)
Industrie/Gewerbe	Potenzielle externe Investoren + Unternehmer (T/S, 1:2000+1:2000)	Unternehmer (S, 1:5000)
Stadtgestaltung	Haushalte lokal (S, 1:500)	Architekten + Gestaltende Künstler (S, 1:10000+1:10000)
Verkehr/Sicherheit	Haushalte lokal (S, 1:500)	Polizei (S, 1:5000)

Für jede Befragtengruppe und jedes Aktionsfeld sind speziell zu gestaltende Fragebögen zu verwenden. Ausgehend von den für das betrachtete Projekt relevanten Indikatoren der Zielerreichung sollen durch das Simulationssystem in automatisierter Weise stadtindividuelle Fragebögen für Fokus- und Expertengruppen generiert werden können. Die Fragebögen können dann verschickt und nach Rücklauf über entsprechende Masken eingegeben werden.

Aus den erhobenen Daten können dann mit Hilfe des Systems die Werte für die Indikatoren der Zielerreichung berechnet werden. Abbildung 9 zeigt eine mögliche Wertekonstellation für die Indikatoren unterschiedlicher Ziele. Aus den eingegebenen Daten kann so ein Bewertungsindex für das Aktionsfeld berechnet werden. Dieser Index liegt in einem Wertebereich von 0 bis 1, wobei ein höherer Wert eine bessere Zielerreichung im betreffenden Aktionsfeld signalisiert. Mittels einfacher mathematischer Rechenverfahren lassen sich die Bewertungsindizes der einzelnen Aktions-

felder schließlich bei Bedarf zum sogenannten „Return on Marketing“ (ROM) verdichten. Die Verdichtung auf diese Spitzenkennzahl dient in erster Linie der Schaffung einer einfachen Orientierungsgröße für Mehrperiodenvergleiche. D.h. nicht der einzelne ROM-Wert steht im Vordergrund, sondern seine relative Änderung im Zeitverlauf. Der ROM soll so Entwicklungen aufzeigen und Tendenzen (in positiver wie negativer Richtung) frühzeitig erkennen lassen, um ggf. rechtzeitig gegensteuern zu können. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, alternative Bewertungen in den einzelnen Aktionsfeldern „durchzuspielen“, um auf diese Weise Ursachen für potenzielle Erfolge oder Misserfolge aufzudecken. Dies spiegelt den Simulationscharakter des vorgestellten Instrumentes wider.

Abbildung 9: Mögliche Bewertung der Zielerreichung in einem Aktionsfeld

Fokusgruppe		Experten	
Nachfolgend sehen Sie die für die Fragen ermittelten Werte. Klicken Sie bitte auf die Schaltfläche 'Index berechnen', um den Bewertungsindex für das Aktionsfeld zu berechnen.			
Ziel 1 im Aktionsfeld Stadtwerbung/PR		Ziel 1 im Aktionsfeld Stadtwerbung/PR	
- Indikator 1	0,64	- Indikator 1	0,42
- Indikator 2	0,37	- Indikator 2	0,22
Ziel 3 im Aktionsfeld Stadtwerbung/PR		Ziel 3 im Aktionsfeld Stadtwerbung/PR	
- Indikator 1	0,34	- Indikator 1	0,87
- Indikator 2	0,86	- Indikator 2	0,69
Ziel 5 im Aktionsfeld Stadtwerbung/PR		Ziel 5 im Aktionsfeld Stadtwerbung/PR	
- Indikator 1	0,38	- Indikator 1	0,71
- Indikator 2	0,48	- Indikator 2	0,42
Bewertungsindex für das Aktionsfeld Stadtwerbung/PR:			<b>0,529</b>

## 5. Identifikation von Erfolgsfaktoren und Klassifikation von Stadtmarketingprojekten

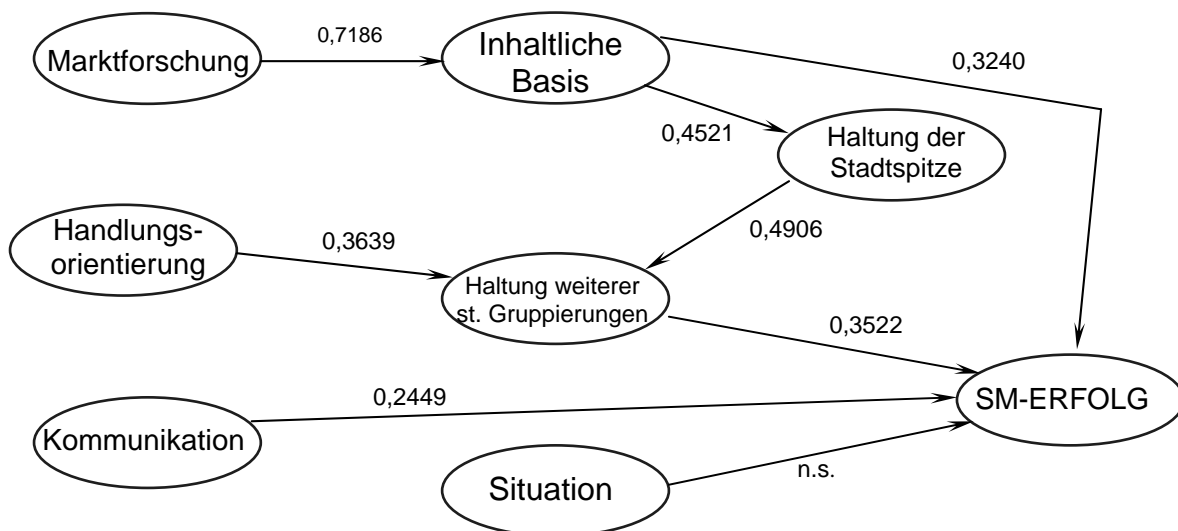
Zur Identifikation von Erfolgsfaktoren des Stadtmarketings kann auf Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung zurückgegriffen werden (vgl. u.a. Schröder (1994) und Fritz (1990)). Den Ausgangspunkt der Überlegungen bildet zunächst ein System von Hypothesen zu möglichen Einflussgrößen des Stadtmarketingerfolges. Dieses System basiert auf einer umfassenden Literaturrecherche sowie

Erkenntnissen aus verschiedenen Expertengesprächen. Zur Überprüfung der Hypothesen wurden die Datensätze aus denjenigen Städten einbezogen, die über mindestens zwei Jahre Stadtmarketingfahrung verfügen und somit auch Aussagen über den Erfolg ihrer Aktivitäten treffen können.

In der Erfolgsfaktorenforschung werden für entsprechende Fragestellungen eine Vielzahl von Verfahren der multivariaten Datenanalyse angewendet. Für die vorliegende Problemstellung erscheinen die Kausalanalyse als das derzeit bedeutendste Verfahren der Erfolgsfaktorenforschung und die Diskriminanzanalyse angemessen.<sup>6</sup>

Abbildung 10 zeigt in vereinfachter Form die aus der Kausalanalyse resultierende Wirkungsstruktur zwischen potentiellen Erfolgsfaktoren und dem Stadtmarketing-erfolg. Aus Gründen der Übersichtlichkeit ist nur das zugrundegelegte Strukturmodell abgebildet, wobei jeder Faktor durch verschiedene Indikatoren gemessen wurde. Für die Messung des Stadtmarketing-erfolges wurden die Erreichungsgrade von fünf Stadtmarketingzielen als Indikatoren verwendet.

Abbildung 10: Kausalmodell des Stadtmarketing-erfolges



Die inhaltliche Basis der Stadtmarketingaktivitäten hat einen direkten positiven Einfluss auf den Stadtmarketing-erfolg. Die inhaltliche Basis umfasst dabei u.a. die Existenz einer strategischen Grundrichtung und eines Maßnahmenkatalogs. Zudem ergibt sich ein direkter Einfluss der Haltung weiterer städtischer Gruppierung auf den Stadtmarketing-erfolg. Weitere städtische Gruppierungen sind die Mitarbeiter der Stadtverwaltung, der Stadtrat und die Öffentlichkeit. Wenn diese Gruppierungen dem Stadtmarketing gegenüber positiv eingestellt sind und bereit sind, aktiv mitzuwirken,

<sup>6</sup> Für eine ausführlichere Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Kausal- und Diskriminanzanalyse vgl. Bornemeyer/Decker (2001b).

so beeinflusst dies den Stadtmarketingerfolg positiv. Des Weiteren üben die Kommunikationsaktivitäten im Sinne von Stadtwerbung und Öffentlichkeitsarbeit einen direkten Einfluss auf den Erfolg aus. Der Einfluss der Situation der Stadt, erfasst durch die Indikatoren Einwohnerzahl, Anzahl der Übernachtungsgäste und Stellung der Stadt in der Region, ist hingegen nicht signifikant (n.s.) im statistischen Sinne. Dies impliziert, dass sowohl große als auch kleinere Städte erfolgreich Stadtmarketing betreiben können.

Neben diesen direkten Effekten zeigt das Kausalmodell auch indirekte Einflüsse auf. Marktforschungsaktivitäten haben einen starken positiven Einfluss auf die inhaltliche Basis. Die Marktforschung wirkt somit indirekt über die inhaltliche Basis auf den Stadtmarketingerfolg. Ähnliches gilt für die inhaltliche Basis, die nicht nur direkt, sondern auch indirekt über die Haltung der Stadtspitze und die Haltung der weiteren städtischen Gruppierungen den Stadtmarketingerfolg beeinflusst.

In einem nächsten Schritt wurden mittels Diskriminanzanalyse die Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Projekten näher untersucht. Die Städte wurden zunächst anhand der folgenden vier Kriterien in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Projekte kategorisiert:

- subjektive Selbsteinschätzung durch den Entscheidungsträger,
- additiver Erfolgsindex<sup>7</sup>,
- multiplikativer Erfolgsindex<sup>8</sup> und
- Faktorwert<sup>9</sup>.

Die resultierenden Diskriminanzkoeffizienten ermöglichen inhaltliche Aussagen hinsichtlich der Fähigkeit der Faktoren, zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Projekten zu diskriminieren. Die Handlungsorientierung und die Haltung der Stadtverwaltung tragen in allen vier Analysen deutlich zu einer Trennung zwischen den beiden Gruppen bei. Bezüglich der weiteren möglichen Einflussfaktoren sind die Ergebnisse hingegen nicht eindeutig. Betrachtet man die Situation der Stadt, so erweist sich diese in der ersten Analyse (Kategorisierung auf Basis der subjektiven Selbsteinschätzung) als ein sehr wichtiger Einflussfaktor, während in allen drei anderen Fällen die Werte der entsprechenden Diskriminanzkoeffizienten auf eine geringe Relevanz dieses Faktors hinweisen.

---

<sup>7</sup> Basis: additive Verknüpfung der gewichteten Zielerreichungsgrade von fünf Stadtmarketingzielen.

<sup>8</sup> Basis: multiplikative Verknüpfung der gewichteten Zielerreichungsgrade von fünf Stadtmarketingzielen.

<sup>9</sup> Basis: Faktorenanalyse der Zielerreichungsgrade.

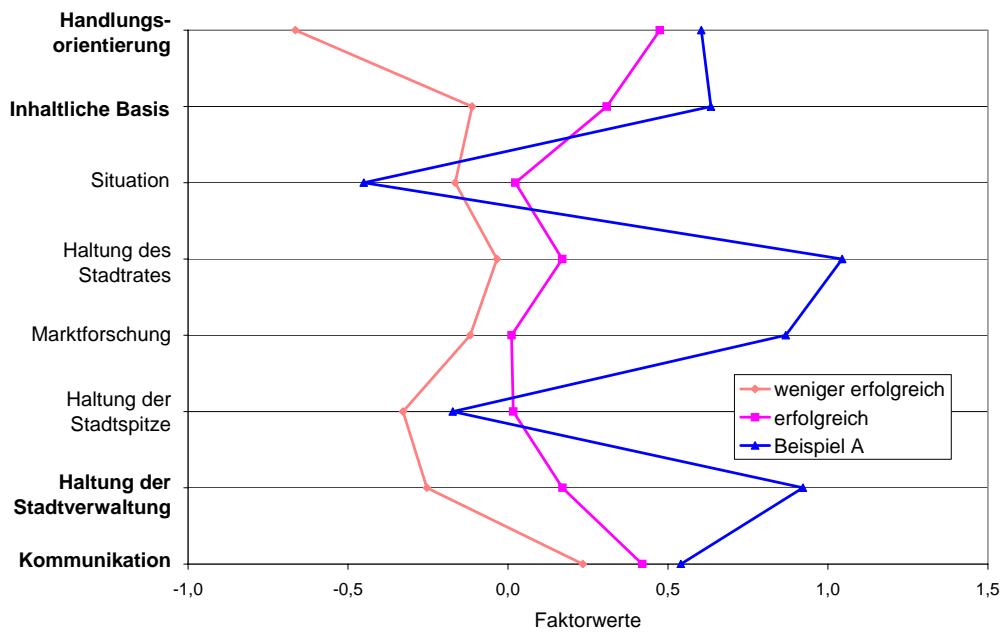


Aufgrund dieser Diskrepanzen wurde eine weitere Analyse durchgeführt, die auf einer Kategorisierung der Projekte gemäß aller vier Kriterien basiert. Ein Projekt wird demnach nur dann als erfolgreich bzw. weniger erfolgreich betrachtet, wenn es gemäß aller vier Kriterien als erfolgreich bzw. weniger erfolgreich zu kategorisieren ist. Die nicht eindeutig zuzuordnenden Projekte wurden so aus der Analyse ausgeschlossen. Die resultierenden Diskriminanzkoeffizienten weisen darauf hin, dass sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Stadtmarketingprojekte hinsichtlich der Faktoren Handlungsorientierung, inhaltliche Basis, Kommunikation und Haltung der Stadtverwaltung deutlich unterscheiden.

Die Diskriminanzanalyse erlaubt neben der Bestimmung dieser Faktoren auch die Einstufung von Stadtmarketingprojekten mit bisher unbekannter Gruppenzugehörigkeit im Sinne einer Erfolgsbeurteilung. Dieser Klassifikationsansatz soll anhand von zwei Beispielprojekten demonstriert werden. Die ausgewählten Beispielstädte verfügen über weniger als zwei Jahre Stadtmarketingerfahrung und wurden daher in der bisherigen Analyse nicht berücksichtigt. Eine Beurteilung des Erfolges dieser Projekte ist ausgehend von den Angaben im Fragebogen zunächst nur auf Basis der subjektiven Selbsteinschätzung möglich. Eine Bewertung der Zielerreichung wurde von den Entscheidungsträgern nicht vorgenommen. Zusätzlich kann der Erfolg jetzt ausgehend vom vorgestellten Klassifikationsansatz beurteilt werden.

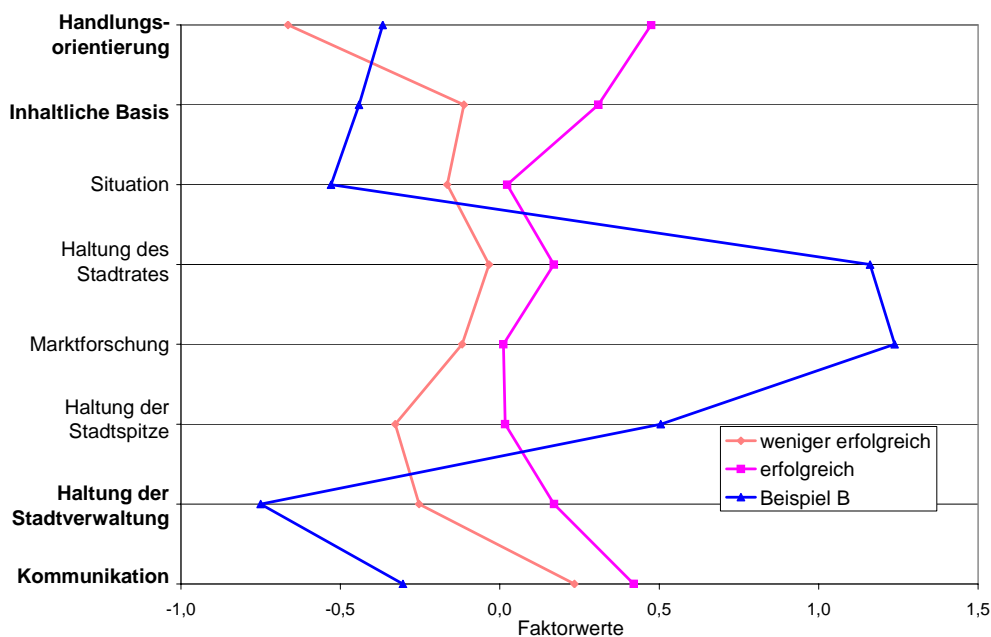
Beispielprojekt A wurde sowohl von dem befragten Entscheidungsträger als auch mittels des Klassifikationsansatzes als erfolgreich kategorisiert. Die Profildarstellung in Abbildung 11 zeigt die diskutierten Faktoren auf der vertikalen Achse, wobei die mittels Diskriminanzanalyse als Erfolgsfaktoren identifizierten Aspekte hervorgehoben sind. Das helle Profil basiert auf den Aussagen der Städte, die gemäß aller vier Klassifikationskriterien als weniger erfolgreich zu bezeichnen sind, das graue Profil spiegelt die Durchschnittswerte der erfolgreichen Projekte wider und das schwarze Profil zeigt die Einschätzung für Beispielprojekt A. Das Marketing in Stadt A wird offensichtlich bezüglich aller Erfolgsfaktoren besser beurteilt als der Durchschnitt der erfolgreichen Projekte. Das gilt auch für die als weniger wichtig identifizierten Faktoren Marktforschung und Haltung des Stadtrates. Insgesamt weist das Beispielprojekt A eine sehr positive Beurteilung auf, auch wenn noch Verbesserungspotenziale, z.B. im Hinblick auf die Haltung der Stadtspitze, erkennbar sind.

Abbildung 11: Profildarstellung des Beispielprojektes A



Der bezüglich Beispielprojekt B befragte Entscheidungsträger beurteilt das Projekt selbst als erfolgreich, während der Klassifikationsansatz das Projekt als weniger erfolgreich kategorisiert. Hinsichtlich der Kommunikationsaktivitäten wird das Projekt von dem Befragten schlecht beurteilt, der resultierende Wert liegt noch unterhalb des Durchschnittswertes der weniger erfolgreichen Projekte (Abbildung 12). Dies gilt auch für die Haltung der Stadtverwaltung und die inhaltliche Basis.

Abbildung 12: Profildarstellung des Beispielprojektes B



Lediglich bezüglich der Handlungsorientierung wurde eine etwas bessere Beurteilung erreicht, die aber immer noch deutlich unterhalb des Durchschnittswertes der erfolgreichen Projekte bleibt.

Die Diskrepanz zwischen der Einschätzung durch den Entscheidungsträger und der Bewertung durch den Klassifikationsansatz lässt sich vermutlich auf die verwendeten Bewertungsmaßstäbe zurückführen. Der Entscheidungsträger hat das Projekt bezüglich der Faktoren Haltung der Stadtspitze, Haltung des Stadtrates und Marktforschung positiv bewertet und diese Einzelbewertungen anscheinend zu einem „Gesamturteil“ zusammengefasst. Der Klassifikationsansatz hingegen bewertet das Projekt schwerpunktmäßig anhand der identifizierten Erfolgsfaktoren, die wiederum vom Entscheidungsträger für das Beispielprojekt vergleichsweise schlecht beurteilt wurden. Der vorgestellte Klassifikationsansatz ermöglicht somit die Beurteilung des Erfolges einzelner Stadtmarketingprojekte ausgehend von den identifizierten Erfolgsfaktoren. Die vorgestellte Profildarstellung bietet zudem die Möglichkeit, Ursachen für eine positive oder negative Bewertung herauszustellen und entsprechende Verbesserungspotenziale aufzudecken.

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Der hohe Stellenwert des Stadtmarketings in Deutschland wird durch zahlreiche Publikationen und Projekte dokumentiert. Trotz der zunehmenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Stadtmarketing liegen bisher nur wenige Ansätze zur Beurteilung des Erfolges entsprechender Aktivitäten vor. Im Rahmen des hier skizzierten Forschungsprojektes konnten zwei unterschiedliche Ansätze aufgezeigt werden.

Der vorgestellte Prototyp eines Simulationssystems soll eine Beurteilung des Erfolges der Aktivitäten auf Basis von Zielgruppen- und Expertenbefragungen ermöglichen und kann ggf. bereits im Planungsprozess unterstützend eingesetzt werden. Der Klassifikationsansatz hingegen basiert auf einer Einschätzung des Erfolges ausgehend von den identifizierten Erfolgsfaktoren des Stadtmarketings. Mittels der korrespondierenden Profildarstellungen können Hinweise auf die Gestaltung eines langfristig erfolgreichen Stadtmarketings abgeleitet werden.

Eine weitere Facette des Forschungsprojektes, auf die noch abschließend hingewiesen werden soll, stellt die Konzeption eines internetbasierten Stadtmarketingportals dar (Abbildung 13). Hintergrund ist die Tatsache, dass die Anzahl von Projekten und

Publikationen im Stadtmarketing auf nationaler und internationaler Ebene kontinuierlich zunimmt. Das Stadtmarketingportal soll dazu beitragen, diese wachsende Menge von Informationen einem interessierten Nutzerkreis zu erschließen.

Abbildung 13: Prototypartige Startseite des Stadtmarketingportals



Eine mögliche Ausgestaltung des Veranstaltungskalenders im Stadtmarketingportal zeigt Abbildung 14. Gemäß einer vorgegebenen Struktur können hier der Titel, der Veranstalter, der Inhalt und nähere Informationen zu einzelnen Veranstaltungen bereitgestellt werden.

Abbildung 14: Prototypartige Gestalt eines Veranstaltungskalenders im Stadtmarketingportal



## 7. Literatur

- Bornemeyer, C., R. Decker (2001a): Empirische Studie zu Einfluss- und Maßgrößen des Stadtmarketingerfolgs – Zwischenbericht, in: Frohn, J., K. Gebhardt (Hrsg.): Bielefeld 2000plus – Forschungsprojekte zur Region, Diskussionspapier Nr. 16, Bielefeld.
- Bornemeyer, C., R. Decker (2001b): Key Success Factors in City Marketing – Some Empirical Evidence, Arbeitsbericht des Lehrstuhls für BWL und Marketing, Nr. 3/01, Bielefeld (zur Veröffentlichung eingereicht).
- Fritz, W. (1990): Marketing – Ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs?, in: Marketing ZFP, 12. Jg., Nr. 2, S. 91-110.
- Grabow, B., B. Hollbach-Grömig (1998): Stadtmarketing – Eine kritische Zwischenbilanz, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin.
- Hatzfeld, U., R. Kahnert, K. Rudowsky (1999): Magisches Management? In der Praxis des Stadtmarketing sind Wunder eher selten, in: PlanerIn, Nr. 3, S. 13-19.
- Junker, R., D. Wagner (1998): Erfolgskontrolle im Stadtmarketing, in: Eildienst des Deutschen Städtetags, Nr. 5, S. 232-237.
- Limburg, B. van (1998): City Marketing: A Multi-Attribute Approach, in: Tourism Management, Vol. 19, No. 5, S. 475-477.
- MASSKS des Landes NRW (Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW) (Hrsg.) (1999): Stadtmarketing in Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.
- Pal, J., E. Sanders (1997): Measuring the Effectiveness of Town Centre Management Schemes: An Exploratory Framework, in: International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 25, No. 2, S. 70-77.
- Pfnür, A. (1997): Großveranstaltungen als Element des Stadtmarketings, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (Ergänzungsheft), Nr. 1/97, S. 45-67.
- Schröder, H. (1994): Erfolgsfaktorenforschung im Handel, in: Marketing ZFP, 16. Jg., Nr. 2, S. 89-105.

**Folgende Diskussionspapiere können Sie bei Bielefeld 2000plus gegen Erstattung der Druck- und Portokosten anfordern oder als pdf-Datei auf der Webseite von Bielefeld 2000plus unter [www.uni-bielefeld.de/bi2000plus/veroeffentlichungen.html](http://www.uni-bielefeld.de/bi2000plus/veroeffentlichungen.html) beziehen:**

Nr. 1:

**Prof. Dr. Thorsten Spitta**, 1997, Universität Bielefeld:  
IV-Controlling im Mittelstand Ostwestfalens - Ergebnisse einer Befragung

Nr. 2:

**Prof. Dr. Herwig Birg**, 1998, Universität Bielefeld:  
Nationale und internationale Rahmenbedingungen der Bevölkerungsentwicklung Bielefelds im 21. Jahrhundert

Nr. 3:

**Dr. Bernd Adamaschek**, 1998, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh:  
Zwischenbehördliche Leistungsvergleiche - Leistung und Innovation durch Wettbewerb

Nr. 4:

**Prof. Dr. Hermann Glaser**, 1998, Technische Universität Berlin, ehem. Kulturdezernent der Stadt Nürnberg:  
Der ästhetische Staat - Arbeit und Arbeitslosigkeit, Tätigkeitsgesellschaft

Nr. 5:

**Dipl.-Kfm. Ralf Wagner, Dipl.-Kffr. Claudia Bornemeyer, cand. rer. pol. Stephan Kerkojus**, 1999, Universität Bielefeld:  
Imageanalyse des Bielefelder Einzelhandels

Nr. 6:

**Prof. Dr. Helge Majer**, 1999, Universität Stuttgart:  
Die Ulmer Lokale Agenda 21 und der Beitrag der Wirtschaft

Nr. 7:

**Prof. Dr. Franz Lehner**, 1999, Institut für Arbeit und Technik Gelsenkirchen:  
Zukunft der Arbeit

Nr. 8:

**Prof. Dr. U. Schulz, Dr. H. Kerwin**, 1999, Universität Bielefeld:  
Fahrradpotential in Bielefeld

Nr. 9:

**Dr. Werner Müller**, 1999, Bundesminister für Wirtschaft und Technologie:  
Politische und administrative Rahmenbedingungen zur Stützung und Förderung der Biotechnologielandschaft in der Bundesrepublik Deutschland

Nr. 10:

**Dipl.-Soz. Katrin Golsch**, 2000, Universität Bielefeld:  
Im Netz der Sozialhilfe - (auf-)gefangen?

Nr. 11:

**Prof. Dr. Franz-Xaver Kaufmann**, 2000, Universität Bielefeld:  
Der deutsche Sozialstaat in international vergleichender Perspektive

Nr. 12:

**Prof. Dr. Helmut Skowronek**, 2000, Universität Bielefeld:  
Universitäten heute

Nr. 13:

**Prof. Dr. Werner Hennings**, 2000, Oberstufen-Kolleg der Universität Bielefeld:  
Nachhaltige Stadtentwicklung in Bielefeld?

Nr. 14:

**Prof. Dr. Joachim Frohn**, 2000, Universität Bielefeld:  
Umweltpolitik und Beschäftigungswirkungen

Nr. 15:

Einige Beiträge zur Stadtentwicklung. 2000, Universität Bielefeld

Nr. 16:

**Dipl.-Kffr. Claudia Bornemeyer, Prof. Dr. Reinhold Decker**, 2001, Universität Bielefeld:  
Empirische Studie zu Einfluß- und Maßgrößen des Stadtmarketingerfolgs, Zwischenbericht

Nr. 17:

**Dipl.-Kffr. Claudia Bornemeyer, Prof. Dr. Reinhold Decker**, 2001, Universität Bielefeld:  
Erfolgskontrolle im Stadtmarketing – Ergebnisse und Implikationen einer bundesweiten Studie