

GEOGRAPHICA AUGUSTANA

Wolfgang Hergeth

Profil-Implementierungs-Controlling

**Eine neue Methodik zur nachhaltigen Entwicklung von
Regionen und Kommunen, deren Profilbildung mit Hilfe des Ansatzes
„Kommunale Profilierung“ vollzogen wurde**

Profil-Implementierungs-Controlling

Eine neue Methodik zur nachhaltigen Entwicklung von Regionen und Kommunen, deren Profilbildung mit Hilfe des Ansatzes „Kommunale Profilierung“ vollzogen wurde

Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Fakultät für Angewandte Informatik der Universität Augsburg

Tag der mündlichen Prüfung: 02.08.2017

Erstgutachter: Prof. Dr. Klaus Kellner

Zweitgutachter: Prof. em. Dr. Gerd Peyke

Drittgutachter: Prof. Dr. Matthias Schmidt

Augsburg 2018

ISSN 1862-8680

ISBN 978-3-923273-98-0

Copyright © 2017 Institut für Geographie, Universität Augsburg

Alle Rechte vorbehalten

Universität Augsburg

Lehrstuhl für Humangeographie

Alter Postweg 118

86159 Augsburg

Schriftleitung: Jochen Bohn

Umschlaggestaltung, Layout: Jochen Bohn

Textverarbeitung: Niklas Völkening

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis.....	IX
Vorwort	XI
Kern der Arbeit.....	1
1 Einführung.....	3
1.1 Problemstellung.....	3
1.2 Ziel der Arbeit – Eine neue Methodik zum Controlling kommunaler Profile	4
1.3 Vorgehensweise	5
1.3.1 Forschungsmethode „Marktorientiertes Innovationsmanagement“	5
1.3.2 Forschungsdesign.....	6
2 Wissenschaftliche Grundlagen zur Herleitung der neuen Methodik.....	7
2.1 Kommunale Leitbilder als Vorstufen kommunaler Profile.....	7
2.1.1 Begriffsbestimmung „Leitbild“	8
2.1.2 Ziele und Nutzen regionaler Leitbilder	8
2.1.3 Der Leitbildprozess	9
2.1.4 Herausforderungen bei Leitbildprozessen.....	10
2.1.5 Folgerungen.....	11
2.2 Die „Kommunale Profilierung“ nach Kellner als zentraler Ausgangspunkt für das „Profil-Implementierungs-Controlling“	12
2.2.1 Ausgangslage und Herausforderungen.....	12
2.2.2 Ziele des Ansatzes „Kommunale Profilierung“	13
2.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen der „Kommunalen Profilierung“	14
2.2.4 Fazit zu den wissenschaftlichen Grundlagen	21
2.2.5 Die fünf Komponenten der „Kommunalen Profilierung“	21
2.2.5.1 Komponente 1: Die Sichtweise des Entwicklungsansatzes.....	23
2.2.5.2 Komponente 2: Denkgrundsätze im Entwicklungsansatz	23
2.2.5.3 Komponente 3: Die Voraussetzungen für die Verwendung der Methoden des Entwicklungsansatzes	27
2.2.5.4 Komponente 4: Das Profilierungs-Strukturmodell mit dem Profil als zentrales Element.....	28
2.2.5.5 Komponente 5: Das Profilierungs-Prozessmodell mit den drei Durchsetzungsphasen.....	35
2.2.6 Vorteile der „Kommunalen Profilierung“	38
2.2.7 Ableitungen für die Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“	38
2.3 Implementierungsverfahren im Kontext kommunaler Profil- und Markenbildungsprozesse.....	39
2.3.1 Implementierungen und ihre Herausforderungen	39
2.3.2 Verantwortlichkeiten bei Implementierungsprozessen.....	41
2.3.3 Folgerungen.....	43

2.3.4	Erprobte Implementierungsverfahren des Marketingmanagements.....	43
2.3.4.1	Marke	43
2.3.4.2	Markenführung und -steuerung.....	46
2.3.4.3	Marketingcontrolling und -audit.....	47
2.3.5	Markenmodelle.....	48
2.3.5.1	Brand Asset Valuator (BAV).....	50
2.3.5.2	Icon Brand Navigation Markensteuerrad.....	52
2.3.5.3	Markeneisberg.....	53
2.3.5.4	Markensteuerrad	53
2.3.5.5	Brand Potential Index (BPI).....	54
2.3.5.6	Interbrand-Modell.....	55
2.3.5.7	Bewertung der Markenmodelle.....	56
2.4	Controlling-Verfahren im Kontext implementierter kommunaler Profile.....	57
2.4.1	Marketing-Controlling als Managementinstrument.....	57
2.4.1.1	Strategisches Controlling	57
2.4.1.2	Operatives Controlling	59
2.4.2	Aufgaben und Funktionen des Marketing-Controllings.....	61
2.4.3	Untersuchungsbereich des Marketing-Controllings	63
2.4.4	Methoden und Werkzeuge des Marketing-Controllings.....	65
2.4.4.1	ABC-Analyse.....	66
2.4.4.2	Balanced Scorecard.....	67
2.4.4.3	Benchmarking	68
2.4.4.4	Früherkennungssysteme.....	70
2.4.4.5	Kennzahlen / -systeme.....	71
2.4.4.6	Kommunikationscontrolling.....	71
2.4.4.7	Konkurrenz- / Wettbewerbsanalyse.....	73
2.4.4.8	Kundenzufriedenheitsanalysen.....	73
2.4.4.9	SWOT-Analyse.....	75
2.4.4.10	Szenariotechnik.....	77
2.4.5	Qualitätsmanagement zur Unterstützung des Controllings.....	78
2.4.5.1	Qualitätsmodelle	83
2.4.5.2	QM-Modelle	85
2.4.5.3	Total-Quality-Management-Modelle (TQM-Modelle)	86
2.4.5.4	Zertifizierung als Qualitätsmerkmal.....	86
2.4.6	Empirische Sozialforschung zur Unterstützung des Controllings.....	87
2.4.7	Zentrale Erkenntnisse aus den wissenschaftlichen Grundlagen	89
3	Die neue Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“	90
3.1	Einordnung der neuen Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“	91
3.2	Komponente I: Grundsätze für alle Prozessbeteiligten.....	94
3.3	Komponente II: Voraussetzungen für alle Prozessbeteiligten	97

3.4	Komponente III: Initiierungsphase	98
3.4.1	Ausgangslage bei der Initiierung	98
3.4.2	Grundlegende Entscheidungen	99
3.4.3	Interne Vorbereitungen	101
3.4.4	Consultingentscheidungen (Angebot & Aufwand).....	103
3.5	Komponente IV: Controllingphase	105
3.5.1	Einsetzung des Controlling-Leitungsgremiums.....	106
3.5.2	Festlegung der zu überprüfenden Nutzen- bzw. Teilnutzenbereiche	107
3.5.3	Kick-Off-Meeting.....	110
3.5.4	Methodik-Workshop	111
3.5.5	Expertengespräche	111
3.5.6	Analyse-Workshops	112
3.5.7	Auswertung.....	112
3.5.8	Abgleich der Soll- / Ist-Situation der Implementierungsmaßnahmen.....	113
3.5.9	Auswertung der Controllingergebnisse.....	115
3.5.10	Erarbeitung von Handlungsempfehlungen bzw. Pflichtaufgaben.....	116
3.6	Komponente V: Realisierungsphase	117
3.6.1	Abschluss-Workshop	118
3.6.2	Implementierung.....	119
3.6.3	Zertifizierung.....	119
3.6.4	Controlling-Review.....	120
4	Überprüfung der neuen Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ – Kritische Reflexion mittels Expertengesprächen	122
4.1	Ziel und Vorgehensweise der Untersuchung.....	122
4.2	Reflektierte Entwicklungsfälle	123
4.2.1	Fall 1: Sheridan-Park – Wohnungsbaugesellschaft der Stadt Augsburg GmbH	123
4.2.2	Fall 2: Augsburg Innovationspark – Stadt Augsburg.....	124
4.2.3	Fall 3: Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e. V.	125
4.2.4	Fall 4: Industrie und Handelskammer für Schwaben – Geschäftsfeld „Aus- und Weiterbildung“	125
4.2.5	Fall 5: Dr. Grandel – The Beautyness Company.....	126
4.2.6	Fall 6: Akademie für Lehrerfortbildung Dillingen.....	127
4.2.7	Fall 7: Augsburger Panther (AEV).....	127
4.2.8	Fall 8: Anwenderzentrum Material- und Umweltforschung (AMU).....	128
4.2.9	Fall 9: bifa Umweltinstitut GmbH.....	129
4.2.10	Fall 10: WICONA Hydro Building Systems.....	129
4.3	Ex-post-Bewertungen der Implementierungsprozesse ab dem Zeitpunkt der Profilentcheidung.....	130
5	Fazit der Gesamtstudie	133
5.1	Der integrative Aufbau des Ansatzes	133

5.2	Die Merkmale des Ansatzes.....	133
5.3	Die vier Nutzen des Ansatzes.....	134
5.4	Das Markenversprechen des Ansatzes.....	135
5.5	Ausblick.....	135
	Literaturverzeichnis	137
	Anhang	147

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nutzeneffekte der „Kommunalen Profilierung“.....	1
Abbildung 2: Forschungsmethode: Marktorientiertes Innovationsmanagement.....	5
Abbildung 3: Forschungsdesign.....	6
Abbildung 4: Beispielhafter Ablauf eines Leitbildprozesses anhand der Marktgemeinde Bechhofen	10
Abbildung 5: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse von Leitbildprozessen.....	10
Abbildung 6: Skizze des „Forums der Reflexion“	15
Abbildung 7: Such-, Entscheidungs- und Handlungsfelder im Management.....	16
Abbildung 8: Regionalmanagementprozess	18
Abbildung 9: Beispielhafte Arbeitsstruktur des Stadtmarketingprozesses anhand der Stadt Deggendorf	19
Abbildung 10: Der Teufelskreis im Stadtmarketing.....	19
Abbildung 11: Umsetzungsschema für das Veränderungsmanagement.....	20
Abbildung 12: Die fünf Komponenten des Entwicklungsansatzes „Kommunale Profilierung“	22
Abbildung 13: Das Profilierungs-Strukturmodell	28
Abbildung 14: Der Profilbereich im Profilierungs-Strukturmodell.....	30
Abbildung 15: Nutzenbereich untergliedert in strategische Geschäftsfelder	32
Abbildung 16: Mögliche Übertragung der klassischen Marketing-Instrumente auf städtische Nutzenbereiche	33
Abbildung 17: Zielgerichteter Kontroll- und Steuerungsprozess.....	34
Abbildung 18: Das Multilevel-Profilierungs-Strukturmodell – Fünf mögliche Ebenen kommunaler Nutzenbereiche.....	35
Abbildung 19: Das Profilierungs-Prozessmodell mit den drei Durchsetzungsphasen	36
Abbildung 20: Auswirkungen im Zusammenspiel zwischen Strategie und Implementierung oder Ursachen für das Scheitern von Marketingstrategien	40
Abbildung 21: Ansätze der Konfliktbewältigung.....	42
Abbildung 22: Nutzwert von Marken auf drei Ebenen.....	44
Abbildung 23: Aufgaben Controlling und Marketing.....	47
Abbildung 24: Grundsatzentscheidungen zur Markenführung.....	48
Abbildung 25: Kategorisierung von Verfahren der Markenbewertung.....	49
Abbildung 26: Kategorien der Klassifizierung anhand des Modellcharakters.....	49
Abbildung 27: Brand Asset Valuator (Y & R).....	50
Abbildung 28: Entwicklung der Markenstärke.....	51
Abbildung 29: Das Icon T-Schema zur Markendiagnose.....	52
Abbildung 30: Einfluss der Markeniconographie auf das Markenguthaben.....	53
Abbildung 31: Das Markensteuerrad als Basis für Markenmanagement- Entscheidungen.....	54
Abbildung 32: GfK Brand Potential Index.....	54
Abbildung 33: Interbrand-Modell	56

Abbildung 34: Aufgaben des Marketings als Managementprozess.....	58
Abbildung 35: Dreistufiger Aufbau der Controlling-Berichte	60
Abbildung 36: Aufgaben des Marketing-Controllings zur Umsetzung des Marketing- Managements	61
Abbildung 37: Modell „Double-Loop Learning“	62
Abbildung 38: Regelkreis des Projekt-Controllings	63
Abbildung 39: Bestimmung des Tätigkeitsfelds einer kleinen Beleuchtungsfirma.....	65
Abbildung 40: Anwendungsvarianten der ABC-Analyse im Rahmen des Marketing- und Vertriebscontrolling.....	67
Abbildung 41: Aufbau der Balanced Scorecard.....	68
Abbildung 42: Aufbauschnitte im Rahmen der Entstehung einer Balanced Scorecard.....	69
Abbildung 43: Marketinginformationssystem.....	70
Abbildung 44: Wirkungsstufen der Kommunikation.....	72
Abbildung 45: Schritte der Konkurrenzanalyse.....	73
Abbildung 46: Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit	74
Abbildung 47: Verdeutlichung unterschiedlicher Strategietypen in der SWOT-Analyse	75
Abbildung 48: Modell der Szenariotechnik.....	78
Abbildung 49: Qualitätsmanagement an Hochschulen – Zielsetzung, Prozesslenkung und Qualitätsregelkreis.....	80
Abbildung 50: Aspekte der Qualitätssicherung.....	80
Abbildung 51: Das Confirmation / Deconfirmation-Paradigma.....	81
Abbildung 52: Zertifizierungsprozess	82
Abbildung 53: Qualitätsmodelle.....	83
Abbildung 54: Das Profilierungs-Prozessmodell mit den drei Durchsetzungsphasen	91
Abbildung 55: Integrativer Ansatz des Hexagon-Controlling-Modells	92
Abbildung 56: Hexagon-Controlling-Modell – das Modell des „Profil- Implementierungs-Controllings“	93
Abbildung 57: Intervallskala	113
Abbildung 58: Entwicklung der Profil-Implementierungsqualität (PIQ).....	116
Abbildung 59: Zusammenhang zwischen Profil-Implementierung und Zertifizierung.....	117
Abbildung 60: Funktionsräumliche Aufteilung des Sheridan-Areals.....	123

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Grundsätze des Denkens im Ansatz „Kommunale Profilierung“	24
Tabelle 2: Top Ten Best Global Brand 2015	45
Tabelle 3: Merkformel „AIDA“	46
Tabelle 4: Verwendungszwecke von Markenbewertungen und deren Bedeutung aus Unternehmenssicht	50
Tabelle 5: Modelle zur Markenwertermittlung.....	50
Tabelle 6: Kategorisierung von Marketing- und Vertriebskennzahlen	59
Tabelle 7: Methoden und Werkzeuge des Marketing-Controllings.....	66
Tabelle 8: SWOT-Analyse am Beispiel des Volkswagen Konzerns (beispielhaft).....	76
Tabelle 9: Auswahlkriterien für externe Consultants	103
Tabelle 10: Ermittlung der Profil-Implementierungsqualität der Teilnutzenbereiche	114
Tabelle 11: Ermittlung der Profil-Implementierungsqualität des Gesamtnutzenbereichs.....	115
Tabelle 12: Geführte Expertengespräche	122

Vorwort

Die hier vorliegende Arbeit entstand als Dissertation am Lehrstuhl für Humangeographie der Universität Augsburg. In diese Arbeit sind viele Erfahrungen sowohl aus meinem langjährigen kommunalpolitischen Engagement als auch aus meiner beruflichen Tätigkeit eingeflossen.

Für die Motivation, die daraus gewonnenen Erkenntnisse in eine Dissertation zu überführen, danke ich meinem Doktorvater, Herrn Professor Dr. Klaus Kellner, außerordentlich. Seine akademische sowie menschliche Unterstützung in den vergangenen Jahren waren mir eine große Hilfe. Ebenso gilt mein Dank dem Zweitgutachter, Herrn Professor em. Dr. Gerd Peyke, der mir überhaupt erst den Weg in die Humangeographie eröffnet hat und ein konstruktiver Begleiter dieser Arbeit war. Des Weiteren möchte ich mich bei Herrn Professor Dr. Matthias Schmidt für die Erstellung eines weiteren Gutachtens bedanken, wie auch für die Möglichkeit, diese Arbeit in der Schriftenreihe „Geographica Augustana“ des Instituts

für Geographie der Universität Augsburg zu veröffentlichen. Ebenso danke ich Herrn Dipl.-Geogr. Markus Schöfer für viele wertvolle Hinweise, die in diese Arbeit eingeflossen sind. Herrn Niklas Völkening, M.Sc. danke ich herzlich für die Übernahme des Lektorats.

All den namentlich nicht genannten Unterstützern, Helfern und Motivatoren bin ich dankbar.

Ein besonderer Dank gilt meiner Familie, allen voran meiner Frau Andrea und meinen Kindern Florian und Anna für das Verständnis und die uneingeschränkte Unterstützung in den vergangenen Jahren. Meinen Eltern danke ich, dass sie mir meine akademische Ausbildung ermöglicht und mir den Grundstock für ein wertvolles und wertvolles Leben gegeben haben. Von meiner Großmutter, die ein Vorbild an Disziplin und Durchhaltevermögen ist, habe ich wohl die Energie geerbt, die mir dabei geholfen hat, diese Arbeit zu einem glücklichen Ende zu bringen.

Kern der Arbeit

Viele Kommunen befinden sich in Leitbildprozessen, die mit teilweise erheblichem Aufwand und großer Begeisterung seitens der Beteiligten gestartet werden, aber ebenso schnell wieder versanden. Die Gründe dafür sind vielfältig, liegen aus Sicht des Autors aber oftmals in der mangelhaften Implementierung¹ und der daraus resultierenden geringen Nachhaltigkeit dieser Prozesse. Eine konsequente Weiterentwicklung dieser Leitbildprozesse ist die profilorientierte Kommunalentwicklung. Sie soll mit dieser Arbeit um eine neue Methodik zur Überprüfung der Implementierung ergänzt werden. Ihr kommt eine tragende Rolle in der nachhaltigen Qualitätssicherung des Entwicklungsprozesses zu.

Daraus leitet sich einerseits ab, Leitbildprozesse verstärkt als „Kommunale Profilierung“ durchzuführen und andererseits, die Qualität der Implementierung des verabschiedeten Profils zu gewährleisten. Da es eine solche Methodik, die letzteres zu leisten vermag, noch nicht gibt, stellt deren Herleitung ein Kernziel dieser Arbeit dar.

Die vorliegende Arbeit beruht auf der Ansicht, dass die profilorientierte Kommunalentwicklung einen signifikanten Beitrag zur Steigerung kommunaler und regionaler Entwicklungsqualität leisten kann. Ihr wesentlicher Vorteil gegenüber anderen Methoden liegt in ihrem klaren Dreh- und Angelpunkt, der den Nutzen, und daraus abgeleitet die Zukunftsausrichtung einer Kommune oder eines ihrer Teilbereiche, klar definiert (Kellner 2007a:238).

Kellner hat in seiner Arbeit „Kommunale Profilierung“ explizit gefordert, seinen Ansatz konsequent weiterzuentwickeln (Kellner 2007a:239). Sein vorliegender Profilierungsansatz beschäftigt sich dabei schwerpunktmäßig mit der Herleitung eines Profils. Die Implementierungsnotwendigkeit, der eine tragende Rolle für den Erfolg eines Profils zukommt, wird dabei von ihrer Grundsätzlichkeit her beschrieben. Der nächste Schritt der Forschung ist konsequenterweise die Sicherstellung der Implementierungsqualität.

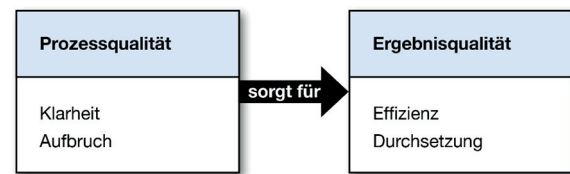


Abbildung 1: Nutzeneffekte der „Kommunalen Profilierung“

Quelle: eigene Darstellung nach: Kellner 2007a:223-224.

Der Ansatz „Kommunale Profilierung“ erhebt den Anspruch, vier wesentliche Nutzen zu bieten. Diese sind in Abbildung 1 dargestellt. Die beiden Nutzen „Klarheit“ und „Aufbruch“ werden durch das hergeleitete Profil sichergestellt. Die neue Methodik fokussiert die von Kellner beschriebenen weiteren Nutzenaspekte bzw. Vorteile „Effizienz“ und „Durchsetzung“ (Kellner 2007a:238). Diese entfalten erst durch einen professionell gesteuerten Implementierungsprozess ihre volle Wirkung. Die daraus resultierende Prozessqualität trägt zu einer höheren Effizienz der eingesetzten Mittel bei. Die verbesserte Ergebnisqualität sorgt gleichzeitig für eine nachhaltige Durchsetzung des kommunalen Profils (vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Prozess- und Ergebnisqualität auf Seite 22).

Vor allem der Überprüfung der Implementierungsqualität sollte daher verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt werden, um eine profilorientierte Kommunalentwicklung zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen. Ein Implementierungsprozess muss professionell gesteuert werden, dafür bietet der Autor in der vorliegenden Arbeit das neue Modell „Profil-Implementierungs-Controlling“ an.

Zur Herleitung der Methodik wird die Forschungsmethode „Marktorientiertes Innovationsmanagement“ angewandt (Kellner 2007a:39-42). Eine Analyse der Literatur liefert die Basis, um wertvolle wissenschaftliche Grundlagenerkenntnisse zu gewinnen. Darauf aufbauend erfolgt die Entwicklung der neuen Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“, die in einem neuen Hexagon-Controlling-Modell ihren Ausdruck findet. Dieses ist ein Transmittermodell, welches das definierte Soll-Profil in ein tatsächlich realisiertes Ist-Profil

¹ oder auch Implementation genannt

Kern der Arbeit

überführt und somit eine hohe Prozess- und Ergebnisqualität erreicht. Die neue Methodik zeichnet sich durch fünf Komponenten aus:

- Komponente 1: Grundsätze für alle Prozessbeteiligten
- Komponente 2: Voraussetzungen für alle Prozessbeteiligten
- Komponente 3: Initiierungsphase
- Komponente 4: Controllingphase
- Komponente 5: Realisierungsphase

Mittels zehn Expertengesprächen mit Entwicklungsverantwortlichen, die mit Hilfe der „Kommunalen Profilierung“ ihre Leistungsbereiche entwickelt haben, wurde das entworfene Modell auf seine Anwendbarkeit hin überprüft.

Der Autor verbindet mit der vorliegenden Arbeit die Hoffnung, aufbauend auf die zu diesem Thema grundlegende Arbeit von Kellner (2007a), einen wertvollen Beitrag zur Qualitätssteigerung bei Profilentwicklungsprozessen und damit zur effizienten, nachhaltig positiven Entwicklung von Kommunen und Regionen zu leisten. Während die Methodik „Kommunale Profilierung“ von Kellner für Klarheit im Prozess sorgt und Aufbruch in dem jeweiligen kommunalen Nutzenbereich schafft („was erreicht werden soll, wird erreicht“), will der Autor mit seinem neuen Modell „Profil-Implementierungs-Controlling“ für eine optimierte Effizienz im Ablauf und im Mitteleinsatz sorgen („es wird nur das getan, was getan werden muss“) und für eine verbesserte Durchsetzung des verabschiedeten Profils.

1 Einführung

1.1 Problemstellung

Das Wort „Profil“ stammt aus dem Französischen und bedeutet übersetzt so viel wie Seitenansicht. Diese führt zu unverwechselbaren, klaren und eindeutigen Eigenschaften, die jedem Besitzer eines solchen Profils zugeschrieben werden können. Der Betrachter hat folglich ein eindeutiges Bild vor Augen. Voraussetzung dafür ist die Konstanz dieses Profils über einen langen Zeitraum hinweg. Ist dies nicht der Fall, oder verändert sich das Profil in kürzeren Perioden, so verliert das Profil an Schärfe oder geht gänzlich verloren. Je unschärfer ein Profil, desto mehr fehlt es diesem an Eindeutigkeit.

Aber auch ein Perspektivenwechsel des Betrachters kann zu dem beschriebenen Ergebnis führen. Die Ursachen dieses Perspektivenwechsels können durch das zunehmende Alter des Rezipienten, sich verändernde Lebensbedingungen im privaten wie auch beruflichen Umfeld und weitere Einflussfaktoren begründet sein. Daraus resultieren sich verändernde Präferenzen, die eine bestimmte Erwartungshaltung an das Profil einer Sache oder Dienstleistung neu definieren.

Menschen haben unzählige Profile in ihrem Kopf, die ihnen eine einfachere Zuordnung des Profilbesitzers ermöglichen. Dies gilt im Übrigen nicht allein für das Profil eines Menschen, sondern auch für Konsumartikel oder Investitionsgüter. Aber auch in der Geographie stellt sich vermehrt die Frage nach einem charakteristischen Erscheinungsbild eines geographischen Raumes. Ein veränderter Wettbewerbsdruck zwischen Regionen oder Kommunen schafft Herausforderungen für Kommunalverantwortliche. „Nicht nur verwalten, sondern gestalten“ lautet die Aufgabe vieler Landräte, Bürgermeister oder auch Ratsmitglieder. Regionen und Kommunen müssen sich neuen Herausforderungen stellen, sie müssen sich selbst ein eindeutiges Profil geben.

Betrachtet man diesen Sachverhalt aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften so müssen die Begriffe „Marke“ und „Markenführung“ Eingang finden. Eine wesentliche Funktion, die eine starke Marke erfüllt, ist die Differenzierung des eigenen Angebots von dem der Wettbewerber

(Esch 2007:24). Zieht man Parallelen von unternehmerischen Entscheidungen zu Aufgaben im Zusammenhang mit der Entwicklung räumlicher Strukturen, so zwingt sich ein Vergleich beider Seiten auf. Wie im Unternehmen Unternehmenszweck, Unternehmenswerte und Grundsätze sowie die Identität der Unternehmensmarke zu definieren sind (Esch 2007:83), so müssen sich auch Kommunalverantwortliche diesen Grundsatzfragen, also den Fragen nach Zweck bzw. Hauptaufgabe, Werten und Grundsätzen in ihrem regional- bzw. kommunalpolitischen Handeln stellen.

Häufig finden sich Ansätze zur Markenbildung im Bereich des Regionalmarketing. Bühler beschreibt als eine wesentliche Aufgabe des Regionalmarketing die mittelbare Vorbereitung, Initiierung oder Beeinflussung regionaler Entwicklungen und damit ihren Beitrag zur langfristigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region (Bühler 2002:44). In der Praxis finden sich unzählige Beispiele zur Leitbildentwicklung von Regionen oder Kommunen. Die Anforderungen, die Veränderungen in Räumen (z. B. demographischer Wandel, Arbeitsmarktsituation) an geographische Consultants² stellen, sind hoch. Dabei sieht sich die angewandte Wirtschaftsgeographie mit der Herausforderung konfrontiert, nicht lediglich deskriptiv-erklärend tätig zu sein, sondern stattdessen eine aktive Rolle bei der Entwicklung von Wirtschaftsräumen einzunehmen (Hilpert 2004:75). Geeignete Methoden und Tools sollen die geographischen Consultants bei ihrer Arbeit zielgerichtet unterstützen (Kellner 2007a:2-3).

Neue Methoden müssen helfen, den angewandten arbeitenden geographischen Consultant zum kontinuierlichen Begleiter kommunaler Entscheidungsprozesse zu machen. Marke, Markenführung und -controlling, Leitbild und Profil sollen ihm ein vertrautes Feld sein, auf dem er seine Beratungskompetenz beweisen kann.

Die geographisch-wissenschaftliche Literatur verwendet den Begriff „Profil“ bislang nicht wie andere Wissenschaftsbereiche. Kellner (2007a:69) besetzt das Thema „Profil“ für den Bereich der kommunalen Entwicklung neu. In seiner Habilitationsschrift „Kommunale Profilie-

² Unter einem geographischen Consultant wird in dieser Arbeit ein im Auftrag von Kommunen und Regionen beratend tätiger Experte verstanden, der über

ausreichend Erfahrung im Umgang mit Methoden zur Profil- und Leitbildentwicklung verfügt.

„erläutert er ein neues Verfahren, *„mit dessen Hilfe Kommunen, Regionen und deren Teilbereiche individuell, in der besonderen Art der „Profilierung“, entwickelt werden können“* (Kellner 2007a:43). Dabei soll das systematisch hergeleitete Profil Dreh- und Angelpunkt einer bewusst und aktiv gesteuerten Zukunftsentwicklung sein.

Ein derart erarbeitetes kommunales Profil weist eine hohe Konsistenz auf. Da aber kein Profil durch permanente Gültigkeit gekennzeichnet ist, ist auch in diesem Fall eine Überprüfung und gegebenenfalls Korrektur desselben notwendig. Nur dann bleibt ein Profil auch langfristig in seinem eigentlichen Sinne wirksam. Die kommunalen Verantwortlichen benötigen daher nach einer ersten Profilierung eine Begleitung durch einen geographischen Consultant, der sie in ihren zu treffenden Entscheidungen stärkt. Wesentliche Voraussetzung dafür ist ein eng an den methodischen Gestaltungsrahmen der „Kommunalen Profilierung“ angelegtes Instrument, das eine kontinuierliche Überprüfung des ermittelten Profils bzw. der Qualität der eingeleiteten Implementierungsmaßnahmen einer Region oder Kommune ermöglicht.

Die vorliegende Arbeit will eine neue Methodik für den begleitenden humangeographischen Consultant in der Kommunalentwicklung zur Verfügung stellen. Insbesondere Regionen und Kommunen, die mit Hilfe der Methode der „Kommunalen Profilierung“ entwickelt wurden, sollen mittels dieses Werkzeugs nachhaltig in ihrer Profilbildung gestärkt werden. Weiterhin soll eine noch bessere Unterstützung der handelnden Akteure in den Regionen und Kommunen ermöglicht werden.

1.2 Ziel der Arbeit – Eine neue Methodik zum Controlling kommunaler Profile

Das Ziel der Arbeit ist eine kritische, weiterführende Betrachtung der Methode der „Kommunalen Profilierung“. Darauf aufbauend soll mit Hilfe von Instrumenten aus den Bereichen der Geographie und der Wirtschaftswissenschaften die neue Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ entwickelt werden. Der Fokus der Betrachtung ist die weitergehende Kontrolle des

eingeführten Profils, mit einem besonderen Augenmerk auf die Qualität der Profil-Implementierung. Eine dauerhafte Qualitätssicherung soll gewährleistet werden, die sich an der sogenannten „Jahresprofilierung“ im Rahmen der „Kommunalen Profilierung“ orientiert.³ Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ soll die von Kellner geforderte quantitative Zielkontrolle in Verbindung mit einem reflexiven Diskurs der Aktivitäten der vergangenen Periode (Kellner 2007a:121) sicherstellen.

Darauf aufbauend soll eine detaillierte Darstellung der neuen Controlling-Methode erfolgen, die verbunden mit klaren Handlungsanweisungen dem Anwender ermöglichen soll, das „Profil-Implementierungs-Controlling“ praxisgerecht einzusetzen. Es soll geklärt werden, ob ein Controlling bei regionalen Profilentwicklungen bzw. während der Implementierungsphase grundsätzlich notwendig ist. Stehen Aufwand und Ertrag eines Controllingprozesses dabei in einem vernünftigen Verhältnis oder wird dieser nur als Mittel zum Zweck missbraucht? Aus den daraus gewonnen Erkenntnissen soll eine mögliche Optimierung der Kellnerschen Methode „Kommunale Profilierung“ in Bezug auf die Bereiche „Analyse / Prognose“, „Profil“, „Konzeption“ und „Realisierung“ und ggf. auch eine Verbesserung der Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ erreicht werden.⁴

Die erfolgreiche Integration des „Profil-Implementierungs-Controllings“ in die „Kommunale Profilierung“ nach Kellner soll eine symbiotische Verbindung und damit gegenseitige, positive Wechselwirkungen schaffen. Die Methode „Kommunale Profilierung“ soll dadurch langfristig eine stetig steigende Zahl an Anwendern gewinnen, die sich auf die Nachhaltigkeit der von ihnen angewandten Methode verlassen können. Weiterhin entsteht dadurch auch die Möglichkeit, mittels des „Profil-Implementierungs-Controllings“ regulierend in den kommunalen Entwicklungsprozess einzugreifen. Beide Methoden können durch die gehäufte Anwendung ihre Praxisauglichkeit beweisen und gleichzeitig an Genauigkeit und Zuverlässigkeit gewinnen.

Letztlich soll die Arbeit eine Weiterentwicklung räumlicher Gestaltungsmodelle darstellen, ohne den Anspruch zu erheben, ein Kompendium zu

³ Dies erfährt in Kapitel 2.2 eine nähere Erläuterung.

⁴ Wie später noch gezeigt wird, leitet sich die Methodik des „Profil-Implementierungs-Controllings“ hauptsächlich aus dem Hexagon-Controlling-Modell ab.

sein. Quantität und Komplexität der einzelnen Methoden zur räumlichen Gestaltung sind zu hoch sowie die Anwendungsfälle zu verschiedenartig, um durch eine Methodik abgedeckt werden zu können.

Folgende Hypothese soll bewiesen werden:

Implementierte Profile im Bereich der kommunalen Entwicklung werden nur mittels regelmäßig durchgeführter, standardisierter qualitativer Controllingverfahren nachhaltig Bestand haben. Ohne ein derartiges Verfahren steigt das Risiko einer mangelnden Durchsetzung des Profils und eines ineffizienten Ressourceneinsatzes, was wiederum eine fehlgeleitete kommunale Profilentwicklung und ein nicht mehr gültiges Profil zur Folge haben kann.

1.3 Vorgehensweise

1.3.1 Forschungsmethode „Marktorientiertes Innovationsmanagement“

Bei der Auswahl der Forschungsmethode hat eine Orientierung am zu erforschenden Objekt und dem Erkenntnisinteresse zu erfolgen (Bühler 2002:4). Unterscheidet man nach dem Verständnis der empirischen Sozialforschung in quantitative und qualitative Methoden, so ergeben sich für vorliegendes Forschungsvorhaben klare Antworten hinsichtlich Brauchbarkeit der verschiedenen Ansätze.

Wäre das zu behandelnde Thema in der breiten Fachöffentlichkeit, sprich bei geographischen Consultants und kommunalen Verantwortlichen bereits seit längerem existent, könnte aus einer breiten Zahl an Praxisfällen und persönlichen Erfahrungen statistisch verwertbares Datenmaterial gewonnen werden. Da aber weder für die Methode der „Kommunalen Profilierung“ noch bei anderen vergleichbaren Methoden ein dem Modell inhärentes Controllingverfahren existiert, wie es ja gerade in dieser Arbeit entwickelt werden soll, ist es nicht zielführend, rein quantitative Methoden einzusetzen.

Es wird daher die qualitative Forschungsmethode „Marktorientiertes Innovationsmanagement“ gewählt. Gründe für die Auswahl sind zum

einen die Vermeidung eines sogenannten „Methodenbruchs“⁵ und zum anderen der wesentliche inhaltliche Vorteil der Forschungsmethode: Es wird ermöglicht, explorativ die verschiedenen Entwicklungsschritte hin zur neu entwickelten Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ ausgiebig zu beleuchten.

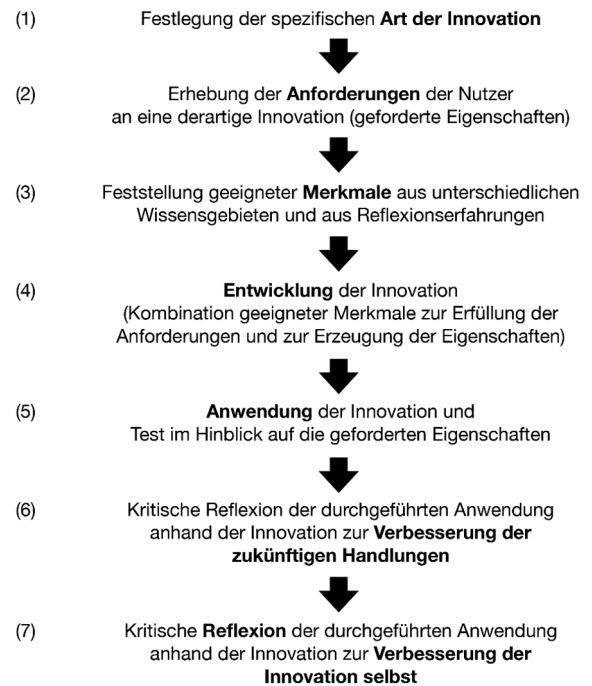


Abbildung 2: Forschungsmethode: Marktorientiertes Innovationsmanagement

Quelle: eigene Darstellung nach: Kellner 2007a:41
nach: Becker 2006; Bühler 2005; Bruhn, Homburg
2004; Geml et al. 1999; Hilpert 2002; Thommen 2004

Abbildung 2 verdeutlicht die einzelnen Schritte der Forschungsmethode „Marktorientiertes Innovationsmanagement“. Eine scharfe Abgrenzung der einzelnen Schritte ist dabei nicht immer möglich und notwendig. Gerade die Schritte zwei und drei, sprich die Erhebung der Anforderungen und die Festlegung geeigneter Maßnahmen, können ein wechselseitiger Prozess sein. Manche Innovation wurde realisiert, bevor die eigentlichen Anforderungen der Nutzer festgelegt wurden. Sei es durch Zufall oder als Nebenprodukt eines anderen Forschungsvorhabens. Gegenseitiges Lernen und Profitieren schafft Innovation. Damit dies ein stetiger Prozess wird, kommt es in den Schritten sechs und sieben des

⁵ Kellner verwendet dieses Verfahren bereits in seiner diesen Ausführungen zugrundeliegenden Arbeit (Kellner 2007a:39-42).

Marktorientierten Innovationsmanagements zu einem systematischen reflexiven Diskurs, der einerseits zur Verbesserung der zukünftigen Handlungen, andererseits zur Verbesserung der Innovation selbst führen soll. Sprich: Zukünftige Controllingmaßnahmen nach Abschluss der „Kommunalen Profilierung“, aber auch das neue Controllingmodell selbst, tragen zur wechselseitigen Optimierung bei. Die Berücksichtigung anderer Wissensgebiete ist dabei von großer Bedeutung. Wie etwa die Biomechanik Eigenschaften der Natur nutzt, um technische Bauteile zu optimieren, kann auch der Prozess einer räumlichen Entwicklung von Erfahrungen aus den Bereichen der Geographie, der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Controlling sowie der Qualitäts- und Sozialwissenschaften profitieren. Kellner attestiert der Forschungsmethode „Marktorientiertes Innovationsmanagement“ eine besondere Eignung bei der Entwicklung neuer Produkte oder Verfahren. Des Weiteren zeichnet sie sich durch realitätsgerechte Lösungen gepaart mit einem permanenten Veränderungsprozess aus (Kellner 2011:128).

1.3.2 Forschungsdesign

Im ersten Teil der Arbeit erfolgt die Eingrenzung des Forschungsvorhabens selbst. Die wissenschaftlichen Grundlagen werden mittels Literaturrecherche erarbeitet (vgl. Abbildung 3). Diese

soll einen Überblick über gängige Verfahren im Rahmen räumlicher Planungen (z. B. klassische Leitbildprozesse sowie die Methode der „Kommunalen Profilierung“) verschaffen. Des Weiteren erfahren, wie im vorangegangenen Kapitel erwähnt, weitere Wissenschaftsfelder eine adäquate Behandlung und Diskussion.

Darauf aufbauend erfolgt in Rückkopplung der Kellnerschen Methodik „Kommunale Profilierung“ mittels der Forschungsmethode „Marktorientiertes Innovationsmanagement“ in Abbildung 3 die Entwicklung der neuen Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“.

Anschließend erfolgt eine empirische Überprüfung der neuen Methodik mittels Expertengesprächen. Mit Hilfe der Befragung von Experten, die Erfahrungen aus unterschiedlichen Profilierungsprojekten aufweisen, die mit Hilfe der „Kommunalen Profilierung“ nach Kellner durchgeführt wurden, wird die Anwendbarkeit des „Profil-Implementierungs-Controllings“ überprüft.

Im Rahmen einer späteren Praxisanwendung der neuen Methodik, sprich der konkreten Überprüfung der Implementierung bzw. der implementierten Profilqualität werden neue Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Methodik selbst gewonnen. Der modellinhärente reflexive Diskurs sorgt für eine kontinuierliche und nachhaltige Optimierung des Prozesses und der daraus resultierenden Prozessqualität.

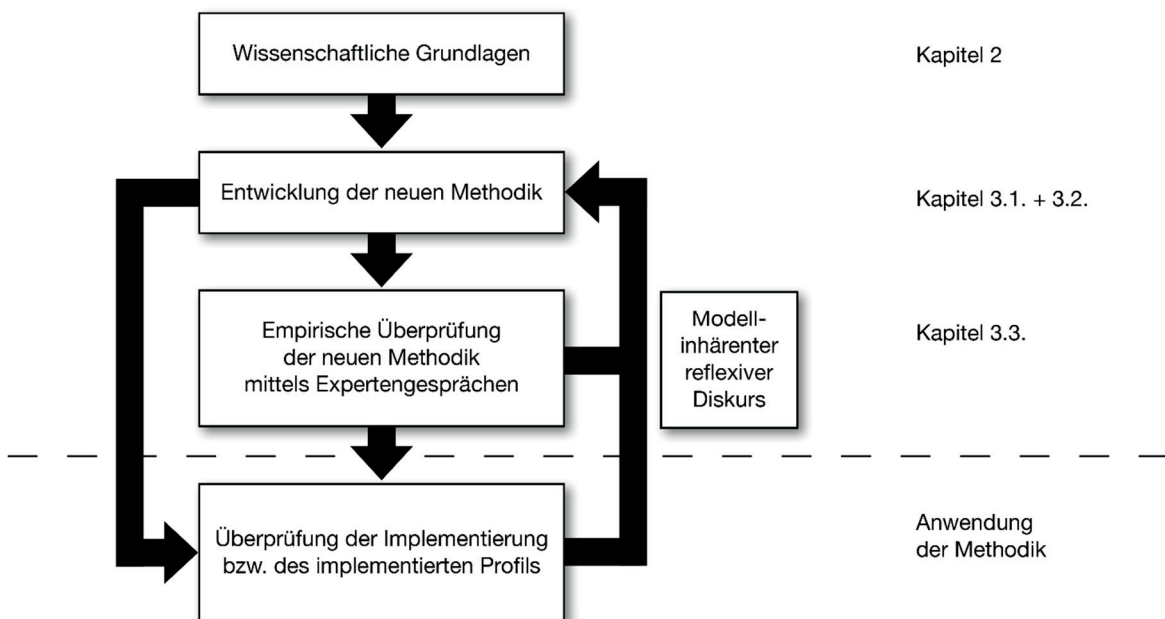


Abbildung 3: Forschungsdesign

Quelle: eigene Darstellung

2 Wissenschaftliche Grundlagen zur Herleitung der neuen Methodik

Um die neu zu entwickelnde Methodik des „Profil-Implementierungs-Controllings“ besser verstehen zu können, ist es hilfreich, nachfolgende, grundlegende Begrifflichkeiten in den Kontext der vorliegenden Arbeit einordnen zu können. Es handelt sich hierbei um die Begriffe „Raum“, „Region“, „Kommune“, „Profil“ und „Controlling“.

Der Begriff „Raum“ wird in der Geographie vielfältig verwendet und bezieht sich auf ein unbegrenztes Gebiet (Haggett 2004:816). Ritter konkretisiert, dass für eine unbestimmte Menge von Orten keine begrenzenden Bedingungen angegeben werden können (Ritter 1998:20-21). Die nächst niedrigere hierarchische Stufe, die Region, kann im Gegensatz dazu als eine Menge von Orten bzw. Standorten, die durch gesetzte Bedingungen oder Merkmale begrenzt sind, beschrieben werden (Ritter 1998:20).

Vergleicht man drei Definitionstypen für den Begriff „Region“, die homogene Region, die funktionale Region sowie die Planungsregion, so definiert letztere auch das in dieser Arbeit verwendete Verständnis von Region, als *„eine politische und administrative Gebietseinheit, deren Abgrenzung sich aus den Planungszielen ableitet“* (Schätzl 2003:99).

Die Bezeichnung „Kommune“ steht für eine Gemeinde oder Gebietskörperschaft (Leser 2005:442). In der vorliegenden Arbeit soll der Begriff „kommunal“ daher für einen administrativ begrenzten, klar definierten, zu profilierenden bzw. zu überprüfenden Raum stehen. Beispiele für solche Raumeinheiten können einzelne innerstädtische Bereiche, ganze Städte, Gemeinden oder Landkreise, aber auch Modellregionen oder Städtenetze, wie etwa die Donaustädte oder sogenannte „Bäderdreiecke“, sein (Heineberg 2006:83-84).

Eine klare Raumabgrenzung sorgt letztlich für eine Reduktion der Komplexität, was sich in kürzeren Durchführungszeiten und höherer Ergebnisqualität eines „Profil-Implementierungs-Controllings“ bemerkbar macht (vgl. Kapitel 3.5.2 ab Seite 107).

Der Begriff „Profil“ wird in der Geographie vorwiegend in den Disziplinen der Physischen Geo-

graphie und der Bodenkunde sowie in der Geologie verwendet (Leser 2005:710). Erst Kellner führt den Begriff in seiner hier verstandenen Weise in die Geographie ein (Kellner 2007b:321). Er gibt der „Mission“⁶ eine dominante Stellung innerhalb des Profils, was zu einer Einzigartigkeit gegenüber anderen Modellen führt (Kellner 2007a:61). Dies ist auch für das „Profil-Implementierungs-Controlling“ von besonderer Bedeutung, da dieses nicht losgelöst von der Methodik der „Kommunalen Profilierung“ betrachtet werden darf, sondern als logische, qualitative Erweiterung bzw. Ergänzung derselben zu verstehen ist.

Oft tauchen die Begriffe „Audit“ und „Controlling“ in wissenschaftlichen Publikationen in engem Kontext auf. Wo aber liegt der Unterschied in der Begrifflichkeit? Während Töpfer Kontrollen („Controlling“) eher als rückblickende Soll-Ist-Vergleiche sieht, definiert er sogenannte „Marketingaudits“ im Wesentlichen als zukunftsorientiert angelegte Effizienz- und Effektivitätsprüfungen (Töpfer 1995:1534). Im Gegensatz dazu sieht Seidl (2008:3), unter Berücksichtigung verschiedener Marketing-Controlling Autoren, keine rein vergangenheitsbezogene bzw. feedbackorientierte Sichtweise des Controllings. Vielmehr wird der Steuerungsaspekt betont (vgl. hierzu auch Link et al. 2000; Müller 2000; Köhler 2006b und Ehrmann 2004), der auch im Modell „Profil-Implementierungs-Controlling“ Anwendung findet. Controlling ist daher nach dem Verständnis des Autors ein kontinuierlicher Prozess, der verstärkt operative Steuerungsaufgaben erfüllen bzw. unterstützen soll. Controlling ist ein *„komplexer und mit der Marketingplanung vernetzter Prozess. Darin gibt es drei Typen von Instrumenten: Jahresplankontrolle, Aufwands- und Ertragsanalyse sowie Effizienzanalyse“* (Kotler et al. 2007:1183).

2.1 Kommunale Leitbilder als Vorstufen kommunaler Profile

Grundsätzlich stellt sich die Frage, in welche Richtung sich eine Region oder Kommune entwickeln soll? Neben der „natürlichen“ Weiterentwicklung einer Region geht es um gesteuerte Maßnahmen, die klare Perspektiven für einzelne

⁶ Eine Modellbetrachtung erfolgt im Kapitel 2.2.5.4.

Bereiche bzw. Leitbilder derselben skizzieren (Henkel 1984:1).

Die Entwicklung von Leitbildern im Rahmen der regionalen Entwicklung hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Sie ist Ausdruck für ein verändertes Verständnis hinsichtlich der Herausforderungen der Kommunen. Die Rahmenbedingungen, insbesondere in ländlichen Regionen, haben sich gravierend verändert (Mangel 2007:4-6).⁷ „[Dennoch] *bleiben auch kleinen Kommunen eine ganze Reihe von Möglichkeiten, die Lebens- und Arbeitsbedingungen vor Ort, ihren eigenen Mikrokosmos, zu gestalten*“ (Seibert, Geissendörfer 2003:2).

Das Bewusstsein des harten Wettbewerbs zwingt Regionen und Kommunen dazu, sich auf die eigenen Stärken zu besinnen und diese klar zu kommunizieren. Die Erwartung an ein Leitbild ist entsprechend hoch. „*Sie spiegelt den Wunsch nach der Verbindung zwischen den beiden Planungskomponenten Ziel (Bild) und Weg (Leiten) wider*“ (Rauschelbach 1997:11).

Leitbilder der verschiedenen Bereiche können siedlungsstrukturell, wirtschaftsstrukturell, verkehrsstrukturell oder auch landschafts- und naturstrukturell geprägt sein (Kegel et al. 2005:122). Leitbilder stellen also Leitplanken regionaler Entwicklung dar, die im Idealfall in ein klar definiertes Ziel münden.

2.1.1 Begriffsbestimmung „Leitbild“

Unter einem Leitbild wird in der Geographie eine programmatische Zielvorstellung hinsichtlich räumlicher Zielsetzungen verstanden (Leser 2005:511). In der Betriebswirtschaftslehre, respektive aus unternehmerischer Sicht, ist ein Leitbild die Darlegung des Unternehmenszwecks, der bei Abweichungen neu zu definieren ist bzw. grundsätzliche Antworten der Unternehmensausrichtung geben soll (Kotler et al. 2011:160-161). Leitbilder haben einen strategischen Charakter, sie sollen Alleinstellungsmerkmale einer Region herausarbeiten und dadurch eine Orientierungsfunktion einnehmen (Meyer zu Schwabedissen, Miggelbrink 2005:157-158). Dabei ist es wichtig, die individuellen Stärken und Potenziale, unter Berücksichtigung der herrschenden Traditionen und

Erfahrungen, zu nutzen und daraus unter Partizipation der Menschen einen realistischen Zukunftsentwurf mit tragfähigen Zukunftsperspektiven zu entwickeln (Reißig, Berg 2005:257-258). Leitbilder dürfen keine Luftschlösser sein, aber durchaus hohe, aber erreichbare Zielzustände umschreiben. Im umgekehrten Fall kann dies erheblichen negativen Einfluss auf die Motivation der Beteiligten haben.

„*Von Visionen unterscheiden sich Leitbilder durch den Anspruch der Realitätsnähe und der Umsetzungsorientierung*“ (Rauschelbach 1997:11). Es muss also konkret werden und darf nicht im Allgemeinen verkommen. „*Neben dem materiellen Inhalt sollte das Leitbild auch organisatorische und verfahrensmäßige Regelungen enthalten*“ (Braun 1997:15). Je detaillierter diese Handlungsalternativen beschrieben sind, desto einfacher kann ihre Implementierung erfolgen. So definiert Auweck die Bestandteile kommunaler Leitbilder als Stärken-Schwächen, Visionen, Ziele, Maßnahmen und Projekte (Auweck 2004:23).

Zusammengefasst können Leitbilder als „*die Summe der Grundübereinstimmungen in einer Gesellschaft*“ (Henkel 1984:3-4) verstanden werden. Je höher der Grad der Übereinstimmung ist, desto höher wird auch die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs räumlicher Planung sein.

2.1.2 Ziele und Nutzen regionaler Leitbilder

Ein räumliches Leitbild soll anhand von Zielbotschaften und einem Leitplan sowie mit Hilfe thematischer Pläne und weiterer Planungshilfen den Rahmen für die weitere, in der Regel mittel- und langfristige Entwicklung einer Kommune oder Region formulieren (vgl. Freie und Hansestadt Hamburg – Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (Hg.) 2007:1).

Folgende Ziele und Aufgaben, soll ein Leitbild im Hinblick auf künftige regionale Entwicklungen leisten können (ebenda):

- Klare Ziel- und Aufgabendefinition
- Festlegung der Prioritäten
- Festlegung der Umsetzungsstrategie
- Verbindung von Einzelprojekten

⁷ Hierzu zählen der demographische Wandel, die zunehmende Globalisierung, die EU-Osterweiterung, der gesellschaftliche Wertewandel, eine veränderte

Landnutzung, der notwendige Schutz von Ressourcen, veränderte Stadt-Land-Beziehungen sowie die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

- Richtungsweisender Rahmen für den Flächennutzungsplan
- Schaffung von Nachvollziehbarkeit gegenüber Gesellschaft und Wirtschaft

Der Landrat des Landkreises Fürstfeldbruck, Thomas Karmasin, formulierte die Idee des Leitbildprozesses des Landkreises wie folgt: „*Gutes Handeln setzt Ziele voraus. Um den Landkreis Fürstfeldbruck für die Zukunft optimal auszurichten, sind diese zu definieren, Strategien festzulegen und Maßnahmen umzusetzen*“ (Landratsamt Fürstfeldbruck 2011:1). Vor Initiierung eines Leitbildprozesses ist es zwingend notwendig, sich mit der eigenen Situation zu beschäftigen und diese zu analysieren. Leitbilder dienen daher auch der Schaffung regionaler Identität, die wiederum einen wesentlichen Einfluss auf die individuelle Ausprägung v. a. ländlicher geographischer Räume hat (Magel 2007:7). Ein Leitbildprozess dient dazu, sich einmal strukturiert mit der eigenen Situation bzw. der Situation des geographischen Raums, in dem man lebt, zu beschäftigen. Ein Leitbild kann als Verknüpfung von Leitidee und Leitlinien verstanden werden, wobei es einerseits um die Frage geht, wie man leben will und andererseits, was als gut oder auch als schlecht empfunden wird (Knieling 1997:35). Leitbilder sind daher auch Ausdruck der Eigenverantwortung der Betroffenen (Kötter 1989:48). Zahlreiche Beispiele aus der Praxis, wie etwa die Auswirkungen des Baus des Rhein-Main-Donau-Kanals auf die oberpfälzische Stadt Berching, zeigen, dass es darum geht, seine Geschicke selbst in die Hand zu nehmen (Zepf 1993:194). Auch der Landkreis Günzburg in Bayerisch Schwaben verfügte in der Vergangenheit über keine eigene, unverwechselbare Identität. Durch die Ansiedlung des Freizeitparks Legoland Deutschland® stand der Landkreis vor einer völlig neuen Situation, die viele Chancen einer einzigartigen Positionierung mit sich brachte (Schaffer et al. 2002:81).

Der konkrete Nutzen kommunaler Zukunftsstrategien drückt sich in folgenden Wirkungen aus (Auweck 2004:26):

- Eine Region wird auf die Zukunft vorbereitet. Es entsteht eine Strategie für eine Entwicklung mit Profil.
- Eine Region geht die Zukunft aktiv an. Es kommt zur Umsetzung konkreter Maßnahmen, zu einer Stärkung der Lebensqualität und der Wettbewerbsfähigkeit.

- Eine Region gewinnt eine attraktive Zukunft. Es kommt zum Imagegewinn.
- Es entstehen neue Ideen.
- Es werden neue Wege gegangen, mit einer partnerschaftlichen Umsetzung zwischen Bürgern, Investoren und öffentlicher Hand.
- Es entsteht ein neuer Geist. Die Beteiligten identifizieren sich mit den Maßnahmen und fühlen sich verantwortlich für deren Umsetzung.
- Es entsteht Transparenz in der Kommune.

Zusammengefasst tragen Leitbilder, vereinfacht ausgedrückt, dafür Sorge, zu wissen, wo man steht und wo man mittel- und langfristig sein möchte.

2.1.3 Der Leitbildprozess

Der klassische Leitbildprozess startet mit „*einer intensiven Analyse von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken in der Region*“ (Berghaus, Seibert 2007:8). In verschiedenen thematisch gegliederten Arbeitsgruppen werden unter Führung erfahrener geographischer Berater oder erfahrener geschulter Personen aus der Region oder einer Kommune Leitprojekte erarbeitet bzw. definiert (Hansestadt Stade 2010:12). Regionale Leitbilder bringen Klarheit über die eigenen Stärken und Schwächen, indem in zu definierenden Themenfeldern der Status Quo bestimmt wird. Daraus ergeben sich erst Handlungsfelder bzw. konkrete Maßnahmen (Landratsamt Fürstfeldbruck 2011:1).

Leitbildprozesse folgen folgendem Schema (Jessel 1994:54):

- Historische Analyse und Sichtung vorhandener Unterlagen und Zielvorgaben
- Beschreibung des Leitbildes als Idealzustand
- Bestandsaufnahme und Analyse
- Fortentwicklung des Leitbildes und Entwicklung eines Zielkonzeptes
- Bewertung und Bilanzierung
- Fortentwicklung des Leitbildes und Entwicklung eines Maßnahmenkonzeptes
- Formulierung konkreter Umsetzungsstrategien und Maßnahmen

Wichtig ist stets eine aktive Beteiligung der in der Region durch den Leitbildprozess betroffenen Zielgruppen. Diese sollen im Prozess aktiv vertreten sein und eigene Ideen und Vorschläge einbringen (Landkreis Oldenburg o. J.). Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen sollte ein Abbild der Gesamtzielgruppe sein und eine proportionale Ausgewogenheit dieser gewährleisten, wie es beispielsweise im Zuge des Leitbildprozesses im Landratsamt Rastatt geschah (Landratsamt Rastatt 2010:4). Für ein effizientes und effektives Arbeiten empfiehlt sich eine Arbeitsgruppengröße von acht bis zehn Personen (Landratsamt Fürstenfeldbruck 2011:1). Dies soll als Richtschnur dienen und ist zum einen vom Thema der Arbeitsgruppe aber auch von der Anzahl der verschiedenen Interessengruppen, die ein Thema beeinflussen, abhängig. Im Zweifel sollte eher eine zusätzliche Person in den Arbeitskreis integriert werden, um nachträglichen Einwänden der Nicht-Berücksichtigung bestimmter Interessenlagen aus dem Weg zu gehen.

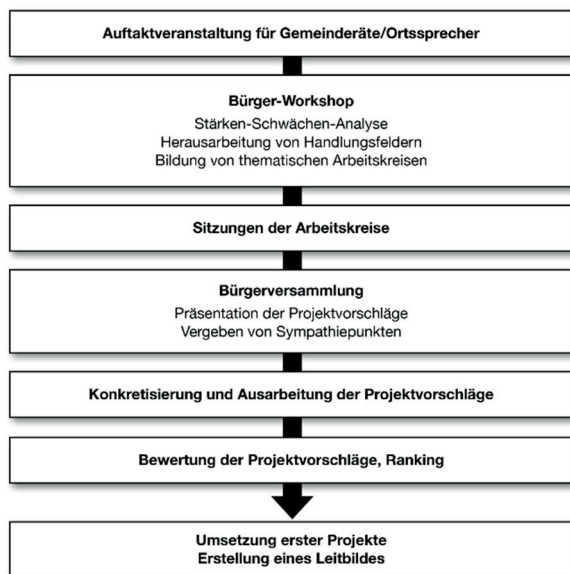


Abbildung 4: Beispielhafter Ablauf eines Leitbildprozesses anhand der Marktgemeinde Bechhofen

Quelle: eigene Darstellung nach: Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf 2006:17

Exemplarisch soll in Abbildung 4 der Ablauf eines Leitbildprozesses am Beispiel der Marktgemeinde Bechhofen gezeigt werden. In ähnlicher Form laufen die meisten Leitbildprozesse ab, wobei es, bedingt durch Umfang des Projekts

und durch die grundsätzlichen Rahmenbedingungen, Unterschiede und Erweiterungen geben kann. Die Festlegung der Arbeitsschritte ist vor dem Start des Projekts eine wichtige Aufgabe. Insbesondere die Art der Partizipation der Beteiligten, sprich die genaue Definition relevanter Zielgruppen und Beteiligungsmethoden und die Durchführung der Beteiligung selbst, sind zu bestimmen (Schmidt et al. 2010:105-106).

2.1.4 Herausforderungen bei Leitbildprozessen

Leitbildprozesse sind, wie auch andere regionale Entwicklungsprozesse, verschiedenen potentiellen Störgrößen ausgesetzt. In Bezug auf die Dorfenerneuerung, die im Sinne eines ganzheitlichen Lösungsansatzes einhergeht mit der Entwicklung von Leitbildern, sehen Magel et al. (2010) folgende Erfolgsfaktoren und Hemmnisse, die wiederum in verfahrens- sowie aktorsbezogen eingeteilt werden können (vgl. Abbildung 5):

Erfolgsfaktoren	Hemmnisse
Verfahrensbezogen	
<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung von Planung • Integrierter Ansatz • Langfristige Prozesse • Bewusstseinsbildung • Gemeineweite Betrachtung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende (ressortübergreifende) Koordination • Personeller Bruch im Verfahren • Derzeitige Honorarverträge • ...
Aktorsbezogen	
<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Schlüsselakteure • Verantwortungsübernahme • Offenheit und Innovationsfähigkeit • Qualifikation der Akteure • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinteresse / fehlendes Problembewusstsein • Zwischenmenschliche / parteipolitische Probleme • Mangelnde Soft Skills • ...

Abbildung 5: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse von Leitbildprozessen

Quelle: eigene Darstellung nach: Magel et al. 2010:38-39.

Als eine der Schlussfolgerungen aus obigen Erkenntnissen formulieren Magel et al. (2010:20) die Forderung nach einer methodischen Weiterentwicklung in Bezug auf die Förderung innovativer Ansätze. Dieser Forderung will die vorliegende Arbeit nachkommen, indem sie ein praktisches Instrument zur Weiterentwicklung geographischer Räume vorlegt.

Eine große Herausforderung eines Leitbildprozesses besteht in einer teilweise missverstandenen Beteiligung der Bevölkerung. Es sollen zwar, wie oben beschrieben, durchaus Vertreter unterschiedlicher Interessensgruppen und damit Experten mitdiskutieren. Die Gemeininteresse muss aber über den isolierten Wünschen Weniger stehen. Hier müssen die Verantwortlichen Führungsstärke beweisen. *„Es kann also nicht darum gehen, Bevölkerungswünsche zur Basis von Regionalpolitik zu machen. Andererseits gerät jedoch eine regionale Problemidentifizierung und Maßnahmenplanung, die Verhaltensweisen und Vorstellungen der Betroffenen nicht ausreichend zur Kenntnis nimmt, in Gefahr, artifiziell zu werden und an den Problemen vorbei zu handeln“* (Bauer, Bollinger 1982:145). Gerade die Schubladenpläne der 1960er- und 1970er-Jahre sind Beweis dafür, dass es keine allgemeingültigen fertigen Konzepte geben kann, sondern *„dass Akzeptanz und Umsetzungsschritte nur dann erfolgen, wenn Betroffene eingeladen werden, sich zu beteiligen“* (Simnacher 2004:360). Das Motto muss lauten: *„Partizipation ja, aber unter Akzeptanz klar definierter Spielregeln“*.

Eine nachhaltige Implementierung, wie in dieser Arbeit entwickelt, muss ein unumstößliches Ziel jedes Leitbildprozesses sein. Wichtigstes Instrument ist dabei die Kommunikation. Es geht nicht allein darum, die Betroffenen einseitig zu informieren. Diese müssen umgekehrt auch die Möglichkeit haben, sich zu beteiligen (Schmidt et al. 2010:142-143). Neben den sich aktiv Beteiligten gibt es aber immer die passive Öffentlichkeit. Diese darf nicht vernachlässigt werden, da gegebenenfalls auch von dieser Gruppe zu einem späteren Zeitpunkt Stellung bezogen wird. Eine Herausforderung gerade bei komplexen und umfangreichen Entwicklungsprozessen stellt dabei sicher eine problemadäquate Abgrenzung der Beteiligten dar, da mangelnde Information sachkundige Entscheidungen negativ beeinflussen kann (Kienle 2001:91).

Man spricht in diesem Zusammenhang von Planungsmarketing, das für Information und Motivation sorgen soll (Fingerhut, Koch 1996:26). Ein aktuelles Beispiel, was mangelndes Planungsmarketing bewirken kann, sind die Diskussionen um den Bahnhof Stuttgart 21. Um derartige Situationen zu vermeiden, sollten Bürgerinnen und Bürger aktiviert werden und *„für eine Planungsaufgabe interessiert, zur Mitwirkung angeregt und intensiv in Erörterungen einbezogen*

werden“ (Selle 1996:65). Simones (1996:267) sieht dabei die Akzeptanz der Beteiligten als gleichberechtigte Partner als wichtig an. Schaffer (1993:291) betont die Aktivierung eher passiv Betroffener und die daraus resultierende Stärkung der Innovations- und strukturellen Veränderungsfähigkeit einer Region.

Grundsätzlich sind folgende Fragestellungen in Bezug auf Partizipation zu beantworten (Selle 1996a:161-162):

- Wer wird beteiligt, nimmt an Kommunikationsprozessen um räumliche Entwicklung teil?
- Was ist Gegenstand der Kommunikation, der gemeinsamen Erörterung?
- Wie wird informiert, beteiligt und kooperiert?
- Wie weit reicht das Beteiligungsangebot? Welche Einflussmöglichkeiten bestehen?
- Warum bieten öffentliche Planungsträger Beteiligung an?
- Warum beteiligen sich Bürgerinnen und Bürger?

Eine weitere große Herausforderung bei kommunalen Entwicklungsprozessen ist die Einstellung der kommunalen Verantwortlichen. Herbert attestiert nicht wenigen Entscheidungsträgern ein mangelndes Bewusstsein für Veränderungsprozesse und Handlungsnotwendigkeiten. Deshalb gilt es, im Veränderungsprozess Chancen zu erkennen und zu nutzen und nicht zu warten bis daraus Risiken entstehen (Herbert 1998:98).

2.1.5 Folgerungen

Leitbildprozesse sind ein wichtiger Bestandteil räumlicher Entwicklungsprozesse. Sie liefern grundlegende Erkenntnisse darüber, wo eine Kommune oder Region steht und darüber, in welche Richtung die räumliche Entwicklung gehen soll. Aus den im Rahmen der Praxisfälle gewonnenen Erkenntnissen können wichtige Schlüsse hinsichtlich inhaltlicher, strategischer und methodischer Vorgehensweisen gewonnen werden (Magel 2010:25). Ein Manko in der Leitbildentwicklung liegt in ihrer in der Regel temporär begrenzten Laufzeit. Ein Leitbildprozess wird angestoßen, aber eine nachhaltige Begleitung der weiteren Entwicklung unterbleibt oder wird zumindest vernachlässigt. Das Beispiel des

Landkreises Miesbach beweist dies. In den Jahren 1996 und 1997 wurde ein Landkreisleitbild erarbeitet. Erst zehn Jahre später wurde ein Arbeitsseminar zur Positionsbestimmung durchgeführt, in dem die dringliche Notwendigkeit einer gezielten Entwicklung und die damit verbundene Erarbeitung eines regionalen Leitbildkonzeptes festgestellt wurde (Landkreis Miesbach 2009:4-5). Ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ soll einen derartigen Gap vermeiden. Es soll in überschaubaren Zeiträumen den Implementierungs- bzw. Entwicklungsprozess analysieren und gegebenenfalls regulativ eingreifen. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert, betont auch Renn die Notwendigkeit eines partizipativen Diskurses mit allen Betroffenen (Renn 1996:110-111).

Entscheidend ist die Implementierung der erarbeiteten Konzepte. Zum Teil unvollständig oder aber mit wenig Nachhaltigkeit versehen, können gute Ideen des Leitbildprozesses verloren gehen, wodurch der Steuerungsanspruch der Methodik selten erfüllt werden kann (Lucas, Schneidewind 2011:128). Gerade eine teilweise sehr unterschiedliche Sichtweise und Priorisierung in Bezug auf die Maßnahmen der verschiedenen Akteure erschwert eine nachhaltige Umsetzung der geplanten Maßnahmen (Bauhardt 2004:101). Daher ist auch eine intensivere Verankerung von Kontrollmechanismen erforderlich. Eine stärkere Institutionalisierung im Verfahren ermöglicht einen reflexiven Blick auf die Planung selbst und kann dadurch Lernprozesse auslösen (Benz 1998:255-257). Letztlich hängt es aber immer von der Aktivität und dem Engagement der handelnden Personen ab. Es gilt solche Personen zu finden, die auch ohne permanenten Anstoß von außen eigenständig Projekte vorantreiben (von Haaren 2004:377-378). Das Erkennen persönlicher Chancenverbesserung durch eine aktive Beteiligung motiviert besonders. Dadurch sind diese Personen auch als Multiplikatoren wertvoll. Sie tragen die Vorteile und den Nutzen eines Projektes an andere Engagierte weiter. Eine gewisser Grad an festgeschriebener Vorgehensweise über die Implementierungsphase hinaus und eine ausreichende Anzahl an motivierten Beteiligten stellen dabei die idealen Voraussetzungen dar.

2.2 Die „Kommunale Profilierung“ nach Kellner als zentraler Ausgangspunkt für das „Profil-Implementierungs-Controlling“

Im Folgenden soll die von Klaus Kellner im Rahmen seiner Habilitation entwickelte neue Forschungsmethode „Kommunale Profilierung“ vorgestellt werden. Dieses Verfahren ist als der grundsätzliche Anstoß zu vorliegendem Forschungsvorhaben zu sehen. Kellner verknüpft dabei wesentliche Elemente verschiedener wissenschaftlicher Felder und leistet damit einen wertvollen Beitrag hinsichtlich der Zukunftsentwicklung von Kommunen und Regionen.

Die in zahlreichen Fällen auch in der Praxis erprobte Methode soll nach einer kritischen Betrachtung des Gesamtkonzeptes eine Erweiterung über die Phase der Implementierung bzw. der Kontrolle des verabschiedeten Profils hinaus erfahren. Dieses neue Werkzeug darf nicht losgelöst vom Modell Kellners gesehen werden, sondern muss sich idealerweise integrativ an selbigen anfügen. Dafür soll im folgenden Kapitel der Aufbau des Modells der „Kommunalen Profilierung“ genau analysiert, und darauf aufbauend die neue Methodik passgenau entworfen werden.

2.2.1 Ausgangslage und Herausforderungen

Betrachten wir die Ausgangslage, die Kellner zur Entwicklung seiner Methodik motiviert hat, so stellen wir folgendes fest: *„Die Globalisierung verschärft den Wettbewerb. In den meisten Branchen werden die Nachfragefunktionen immer flacher und preiselastischer. Die Erträge sinken. Die Anbieter stehen vor der Herausforderung, die Nachfragekurven steiler werden zu lassen, d. h. mit den richtigen Wettbewerbsvorteilen die Nachfrage nach ihren Produkten preisunelastischer zu gestalten“* (Kellner 2011:129).

Was bedeutet dies nun konkret für die Situation von Regionen und Kommunen, die sich derartigen Entwicklungen stellen müssen? Kommunalverantwortliche stehen vor der Herausforderung, ihre Region oder ihre Kommune zukunftsfähig auszurichten. Regionen oder Kommunen stehen heute in vielerlei Hinsicht im Wettbewerb mit anderen geographischen Räumen. Sei es hinsichtlich der Ansiedlung von Gewerbebetrieben oder des Wettstreits um Schüler zur Auslastung vorhandener Schulen bei gleichzeitig

sinkenden Schülerzahlen. Weiterhin kann auch das touristische Profil einer Region bedeutsam sein, da wie bereits erwähnt, auch eine gute regionale Marke dauerhaft kein Selbstläufer sein muss. Nach Kellner *„stehen die Kommunen vor der Herausforderung, auf lokaler und regionaler Ebene einen entscheidenden Beitrag zur nachhaltigen Sicherung der Lebensqualität ihrer Bürger zu erbringen“* (Kellner 2007a:4).

Regionen und Kommunen sehen sich mit einem veränderten Nachfrageverhalten konfrontiert und sind gefordert, adäquat darauf zu reagieren. Betrachtet man aber die Situation der Entwicklungsverantwortlichen in den Regionen und Kommunen, so erkennt man schnell das Dilemma, in dem diese sich befinden: Der demographische Wandel, Veränderungen in der Arbeitswelt, die finanzielle Situation der Kommunen, infrastrukturelle Probleme und vieles mehr sind die heutigen vielfältigen Themenfelder, denen sich Kommunalverantwortliche stellen müssen. Welche Qualifikationen bzw. persönlichen Eigenschaften sind also notwendig, um die vielschichtige Aufgabe einer Profilbildung zu erfüllen? Fachgerechte Hilfe durch einen geographischen Consultant, dem Kellner mit seiner Methodik ein geeignetes Tool an die Hand gibt, erscheint sinnvoll zu sein.

Als zentrale Herausforderung bzw. Situationsbedingung der Entwicklungsverantwortlichen bezeichnet Kellner die Forderung nach Entwicklungsklarheit (Kellner 2007a:6). Diese ist Voraussetzung für Effizienz, Aufbruch und Durchsetzung kommunaler Entwicklungsprozesse (Kellner 2007a:7-10). Kellner formuliert folgendes zentrale Postulat: *„Je klarer eine Entwicklung, desto höher ihre Qualität. Klarheit zu schaffen, wird damit zur zentralen Aufgabe eines kommunalen Entwicklungsansatzes“* (Kellner 2007a:10). Dies gilt für alle am Profilierungsprozess beteiligten Verantwortlichen.

2.2.2 Ziele des Ansatzes „Kommunale Profilierung“

Das Augsburg Journal berichtet in einer Ausgabe über die Zusammenarbeit zwischen Klaus Kellner und dem Augsburger Unternehmen Dr. Grandel. Wesentliches Ziel des beschriebenen Profilierungs-Projektes war es, die besonderen Fähigkeiten und Stärken jedes einzelnen Mitarbeiters zu bündeln und sein persönliches Ziel im

Unternehmen zu definieren (Augsburg Journal 2011:44 und Ausführungen in Kapitel 4.2.5 ab Seite 126). Dieser Verweis auf ein Boulevardmedium verdeutlicht zum einen, dass die Kellner-Methodik in der Praxis angekommen ist, zum anderen, dass das Ziel ihrer Anwendung sehr klar zu definieren ist. Jeder Betroffene muss wissen, um was es geht und er muss wissen, was dies in letzter Konsequenz für ihn und sein Handeln bedeutet. Im Rahmen eines profilorientierten Marketings geht es um eine klare Ausrichtung aller Maßnahmen auf das Grundverständnis einer Region, Kommune oder auch eines Unternehmens. *„Ziele, Strategien und Maßnahmen erhalten einen deutlichen marktorientierten Dreh- und Angelpunkt, der ihre Planung und Implementierung effizient und nachhaltig steuert“* (Kellner 2011:129).

Zusammengefasst verfolgt die Methodik „Kommunale Profilierung“ nach Kellner folgende Ziele:

Im Kern geht es um die Entwicklung und Beschreibung eines ganzheitlichen und zentrierten Ansatzes für den angewandt arbeitenden sozialgeographischen Consultant, der damit eine höhere Qualität bei der Beratung in kommunalen Projekten leisten kann (Kellner 2007a:10).

Wesentliche Zielgrößen des Ansatzes sind die bewusste, systematische Entwicklung von Kommunen bzw. deren Teilbereichen, die Steigerung der Qualität von Entwicklungsprozessen, der grundsätzliche und durchgängige Charakter des Ansatzes, die Berücksichtigung der Ganzheitlichkeit von Entwicklungen und die Steuerung der Entwicklung aus einem inhaltlich genau bestimmten Zentrum (Kellner 2007a:10-11).

Der Nutzen des Ansatzes liegt vor allem *„bei den in der Verantwortung stehenden kommunalen Volksvertretern und sowie den behördlichen Führungskräften“* (Kellner 2007a:11). Sie sollen von dem Anspruch an eine angewandt arbeitende Sozial- und Wirtschaftsgeographie nach *„explizite[r] Praxisorientierung in Forschung und Lehre“* (Hilpert et al. 2004:3) profitieren. In einem oben beschriebenen Umfeld stetig steigender, z. T. hoch komplexer Themenfelder muss es dem kommunalen Verantwortlichen eine willkommene Unterstützung bei den zentralen Herausforderungen der Profilierung seiner Region oder Kommune sein, eine kompetente und verlässliche Hilfe zu erfahren.

Letztlich will Kellner mit seiner Arbeit auch den Beweis antreten, dass seine Hypothese der Bedeutung und Wirkung der Entwicklungsklarheit eine positive Auswirkung hinsichtlich der Qualität der Entwicklung hat (Kellner 2007a:12).

2.2.3 Wissenschaftliche Grundlagen der „Kommunalen Profilierung“

Kellner greift im theoretischen Teil seiner Arbeit, der der Herleitung der Grundlagen seines Ansatzes dienen soll, verschiedene wissenschaftliche Bereiche auf. Er nennt sieben methodische bzw. theoretische Themenfelder (Kellner 2007a:15):

- Reflexiver Diskurs
- Marketinglehre
- Ganzheitliche Managementlehre
- Regionalmarketing
- Regionalmanagement
- Stadtmarketing
- Change Management

Er sucht bewusst und konsequent nach, für die Herleitung seines Ansatzes brauchbaren, Erkenntnissen aus den bewährten Wissenschaftsfeldern. Wie bei der Entwicklung eines Werkzeuges versucht er, geeignete Komponenten integrativ zu kombinieren, ohne dass deren Wirkungsgrad unter dieser neuen Kombination leidet. Im besten Fall soll sich dieser sogar signifikant erhöhen. Der Begriff „Ansatz“ wird an dieser Stelle nach Wahrig et al. (2001:178) als *„Zusammenstellung aller notwendigen Bestandteile für ein“* sinnvolles Ganzes verstanden. *„Bei den Bestandteilen geht es um das grundsätzlich für eine Entwicklung gültige und nicht um das für spezielle Entwicklungen Spezifische. Es geht darum, das grundsätzlich Entwicklungsrelevante aus unterschiedlichen spezialisierten Ansätzen sozusagen vor die Klammer zu ziehen“* (Kellner 2007a:16).

Konkret bedeutet dies, die Geographie für neue wissenschaftliche Felder zu öffnen und dadurch die Bedeutung der Geographie zu steigern. Der Ansatz beinhaltet *„eine systematische Zusammenstellung von Wissen, das jeder Einzelne haben sollte, wenn er in seiner Kommune eine Entwicklung verantwortet, initiiert, begleitet oder kontrolliert“* (Kellner 2007a:17). Grundsätzlich sieht Kellner seinen Ansatz auch als möglichen Grundstein für eine neue Art der „Kommunalen Entwicklungslehre“ (Kellner 2007a:17). Betrachtet man die bisherigen Bemühungen der Geographie hinsichtlich der Entwicklung räumlicher

Gestaltungsprozesse, so steht die Leitbildprozessbildung im Vordergrund. Die „Kommunale Profilierung“ ist daher durchaus als sinnvolle Erweiterung des geographischen Gestaltungspertoires zu sehen. Was ihre weitere Anwendung und Durchsetzung betrifft, wird sich zeigen, wohin die Entwicklung führt. Ihre hohe Praxisrelevanz und die zahlreichen mit ihr durchgeführten Projekte in den vergangenen Jahren weisen auf eine positive Zukunftsentwicklung hin.

Kellner regt an, den Ansatz kritisch zu betrachten und ihm weitere Entwicklungen zukommen zu lassen. Als erweiterbares System sieht er *„auf der Basis seiner Grundsätzlichkeit Raum [...] für beliebige spezialisierte Vertiefungen“* (Kellner 2007a:16). Die neue, in dieser Arbeit zu entwickelnde Methode „Profil-Implementierungs-Controlling“ ist als eine solche Weiterentwicklung zu sehen.

Im Folgenden sollen die oben aufgeführten Wissensgrundlagen bzw. die Themenfelder, die Kellner zur Entwicklung seines Ansatzes verwendet hat, betrachtet werden. Es soll keine detaillierte Betrachtung der behandelten Gebiete erfolgen, vielmehr sollen die wesentlichen Erkenntnisse herausgearbeitet werden.

Reflexiver Diskurs

Kellner beschäftigte sich bereits seit der Erstellung seiner Dissertation mit dem Titel *„Die räumliche Gliederung der Bundesrepublik Deutschland nach marketing-strategischen Grundsätzen“* (Kellner 1990) mit Themenkomplexen seines späteren Ansatzes einer „Kommunalen Profilierung“. Es handelt sich aber weitgehend um eine praxis-orientierte Betrachtung des Themas, ohne weitere wissenschaftliche Fundamentierung. Im Zuge seiner Habilitation erfolgte eine Überprüfung und Konkretisierung des ursprünglichen Ansatzes. Durchgeführte Praxisfälle erfuhren eine nachträgliche Analyse, die der Weiterentwicklung des Vorgehens dienen sollte (Kellner 2007a:20).

Kellner definiert in Anlehnung an Hilpert die Methodik „Reflexiver Diskurs“ wie folgt: *„Der Reflexive Diskurs ist ein prüfendes, vergleichendes Nachdenken, auf der Grundlage eines intensiven Meinungsaustausches mit Experten, Beteiligten und Betroffenen, über empirische Ergebnisse bzw. reale Beobachtungen anhand bestehender mo-*

delltheoretischer Vorstellungen über idealtypische Entwicklungsprozesse“ (Kellner 2007a:19 nach Hilpert 2002).

Im Grunde soll es eine fruchtbare Wechselwirkung zwischen dem theoretischen Modell und den Erkenntnissen aus der Praxis geben (vgl. Abbildung 6). Es sollen „verbesserte Methoden und logische gedankliche Strukturen entstehen, die eine Beschleunigung der Bearbeitung praktischer Fälle zulassen“ (Kellner 2007a:18). Auf dieser Grundlage entwickelte Kellner seinen Ansatz der „Kommunalen Profilierung“, den er im Rahmen seiner Habilitation mittels reflexiven Diskurses an vier Praxisfällen spiegelte (Kellner 2007a:19). Als Folgerung daraus ist festzuhalten, dass in jeder praktischen Anwendung des Ansatzes die Chance auf eine Weiterentwicklung desselben besteht. Im Sinne einer Wissenschaftlichkeit der Methodik ist die Integration des reflexiven Diskurses in sein Modell eine sehr sinnvolle Vorgehensweise. Dies bezieht sich auch auf die nun einzuführende Überprüfung des Profils bzw. der Implementierung desselben. Ein stetiger Veränderungsprozess, verbunden mit dem Anspruch einer stetigen Optimierung, gilt auch für ein zu überprüfendes kommunales Profil.

Man könnte unter philosophischer Betrachtung auch den Begriff „panta rhei“ heranziehen, der

die Prozessualität bzw. die ständige Veränderung ausdrückt, was natürlich auch für ein kommunales zu überprüfendes Profil gilt. Der reflexive Diskurs stellt daher ein auch für das „Profil-Implementierungs-Controlling“ wichtiges Element dar, das diesen Veränderungsprozess aktiv begleitet.

Marketinglehre

Kellner greift im Rahmen der Grundlagen seiner Arbeit auch die Marketinglehre auf. Er geht dabei auf die lange Tradition des Marketings im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre ein. Aus seiner Sicht bietet das Marketing „eine über Jahrzehnte erprobte Philosophie sowie eine Vielzahl ständig verbesserter Methoden, Instrumente und Prozesse für den bedarfsgerechten Austausch von Leistungen“ (Kellner 2007a:21). Auf eine Reihe dieser Methoden und Instrumente wird im Rahmen dieser Arbeit in Kapitel 2.4.1 eingegangen.

Wesentliche Aspekte der Marketinglehre sind das Verständnis des Marketings hinsichtlich einer bewusst kundenorientierten Ausrichtung aller Unternehmensbereiche sowie die spezifische Art des Planens und Handelns (Kellner 2007a:21-22 nach: Bruhn, Homburg 2004 und Stender-Monhemius 2002).

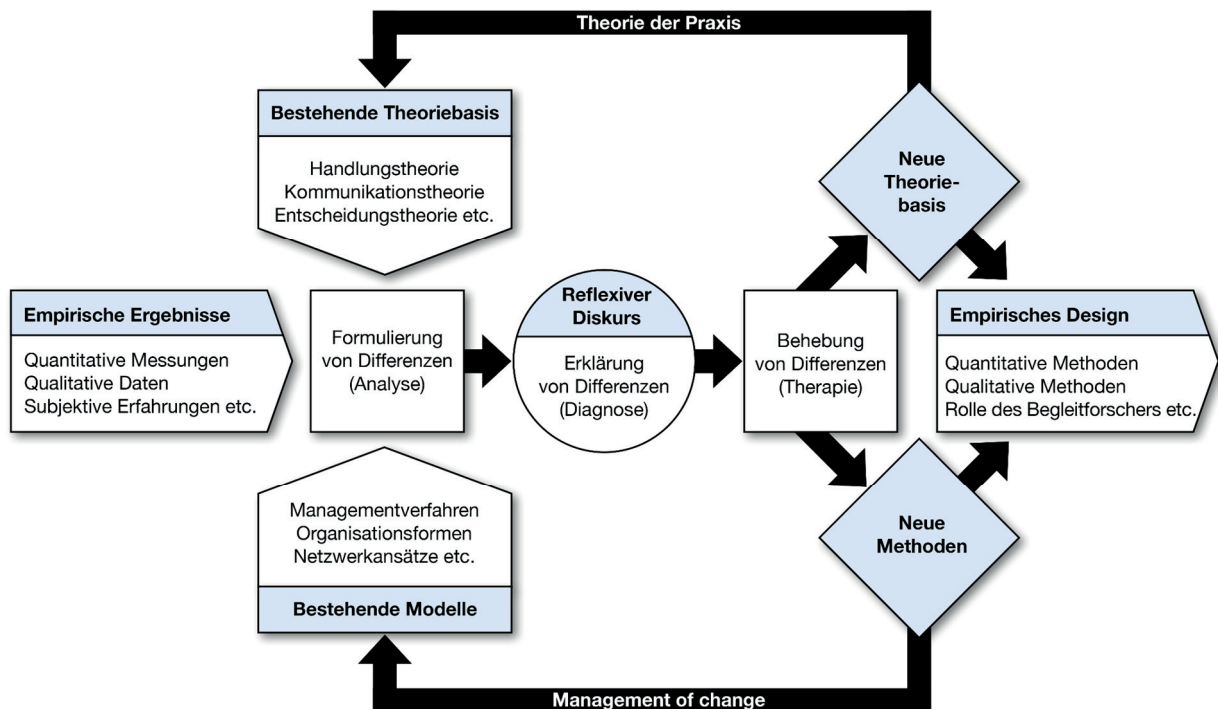


Abbildung 6: Skizze des „Forums der Reflexion“

Quelle: eigene Darstellung, verändert nach: Hilpert 2002:186

Betrachtet man den Nutzenaspekt, den das Marketing vermitteln soll, so muss hier ein Gleichgewicht zwischen Anbieter und Nachfrager angestrebt werden. Kellner formuliert: „Der Kerngedanke des Marketings geht damit von einem gleichgewichtigen Geben und Nehmen aus. Im Umkehrschluss bedeutet dies: wer wenig gibt, wird auch wenig zurück erhalten“ (Kellner 2007a:22). Heruntergebrochen auf ein kommunales Leistungsversprechen könnte dies etwa bedeuten, dass es nicht ausreicht, sich allein auf die Existenz vermeintlicher Alleinstellungsmerkmale zu verlassen, sondern diese konsequent herauszuarbeiten bzw. zu kommunizieren. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass diese dann aber auch tatsächlich eingehalten werden, da eine Nichterfüllung zu Unzufriedenheit führen könnte. Dies hat in Folge negative Auswirkungen auf die vorhandene bzw. gefühlte Qualität der Leistung. In diesem Zusammenhang greift die „Kommunale Profilierung“ die „Berücksichtigung der Stärken und Schwächen der eigenen Institution sowie die Möglichkeiten der Wettbewerber diese Anforderungen zu erfüllen“ (Kellner 2007a:23) auf.

Die Marketinglehre bietet ein breites Spektrum an Möglichkeiten, die in die Methodik „Kommunale Profilierung“ eingeflossen sind. Sie kann aber nicht alle Teilaspekte des Ansatzes bedienen. Neben den unbestreitbaren Vorteilen attestiert Kellner kritisch betrachtet dem Marketing eine rein absatzwirtschaftliche Sichtweise, die die Integration anderer Hauptfunktionen vernachlässigt. Des Weiteren sieht er den Aspekt der Zukunftsentwicklung im Hinblick auf die Leitbildbestandteile Mission, Vision und Grundsätze unterrepräsentiert (Kellner 2007a:23).

Ganzheitliche Managementlehre

Als zentrale Basis eines ganzheitlichen Managementansatzes fungiert bei Kellner das St. Galler Management Konzept (vgl. Abbildung 7), das seinen Ursprung 1972 unter Hans Ulrich, dem Wegbereiter der systemorientierten Managementlehre im deutschsprachigen Raum erfahren hat (Kellner 2007a:24 nach: Rüegg-Sturm 2002).

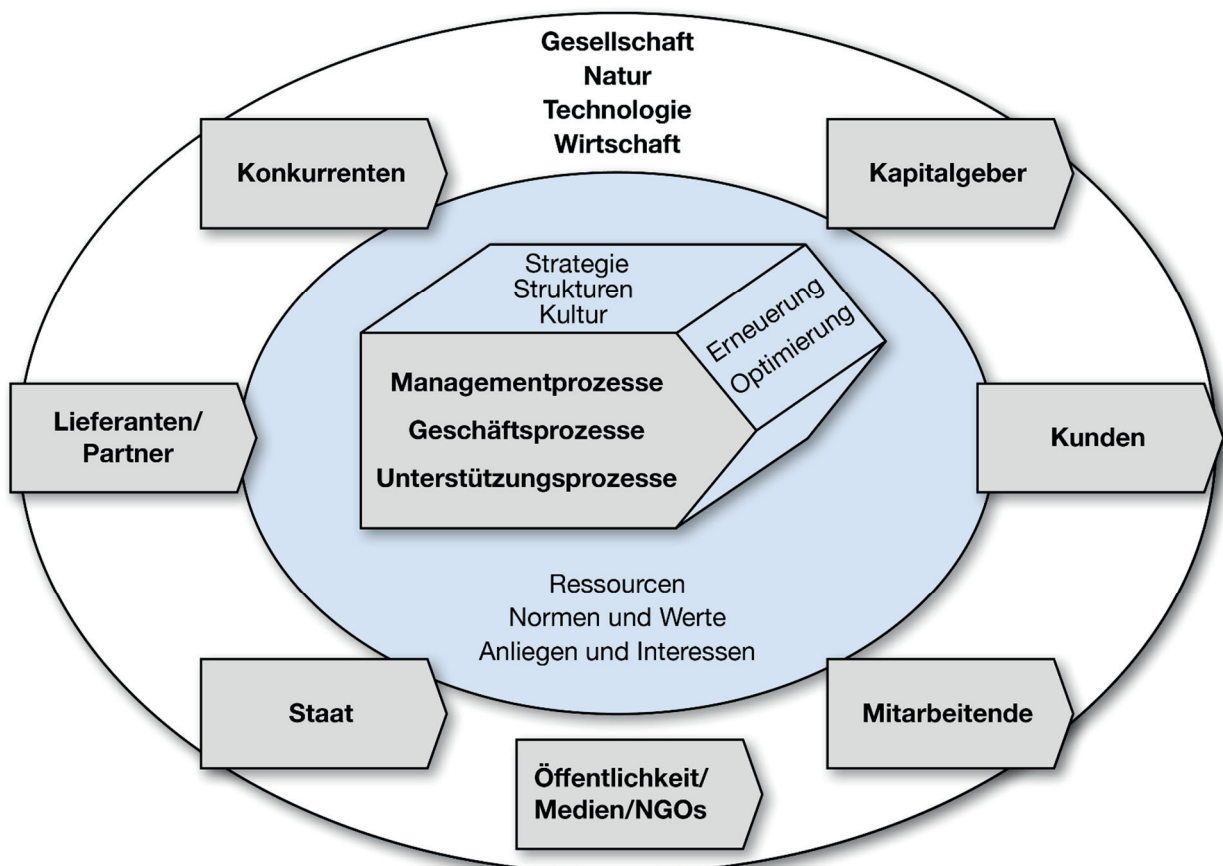


Abbildung 7: Such-, Entscheidungs- und Handlungsfelder im Management

Quelle: eigene Darstellung nach: Rüegg-Sturm 2002:22

Wesentliche Elemente des Modells sind die Konzentration *„auf die Gestaltung und Lenkung einer zukunftsführenden Unternehmensentwicklung, welche alle bedeutsamen Gesichtspunkte berücksichtigt“* (Kellner 2007a:24). Des Weiteren zeichnet sich das Modell durch seine hohe Integrationsfähigkeit aus, die eine ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens oder einer Institution umfasst sowie Management-Philosophie, Vision und Mission berücksichtigt (Kellner 2007a:24 nach Bleicher 2004 und Rüegg-Sturm 2002).

Allerdings sieht Kellner eine Diskrepanz, was einerseits die Hervorhebung der Bedeutung der Mission angeht und andererseits ihre detaillierte Darstellung sowie den aus seiner Sicht fehlenden Bezug zur Unternehmensmarkenpolitik anbelangt (Kellner 2007a:24). Er folgert daraus, dass *„aus der ganzheitlichen Managementlehre zwar äußerst wichtige Ansatzpunkte für [...] die verfolgte Zielsetzung abgeleitet werden können, dass sie jedoch einer Ergänzung bedürfen“* (Kellner 2007a:25).

Als wichtigen Baustein sieht Kellner das EFQM-Modell für Excellence, das mittels Reflexion zur Bewertung und Verbesserung und damit nachhaltig zur Qualitätssicherung, aber weniger der Zukunftsausrichtung von Unternehmen und Institutionen dienen soll (Kellner 2007a:25). Als weiteren Vorteil im EFQM-Modell sieht er *„reichhaltige inhaltliche Verweismöglichkeiten. Es bietet allerdings nicht die konzentrierte inhaltliche Denkweise und Methodik“* (Kellner 2007a:25). Diese wäre aber für eine zukunftsorientierte Entwicklung notwendig.

Ergänzend sollen noch zwei weitere Einwände von Wunderer zum Modell angeführt werden: Zum einen wird eine *„langfristige Beurteilung der Ergebnisse, was besonders für qualitative Veränderungen wichtig wäre“* (Zollondz 2011:359 nach: Wunderer 2001) vernachlässigt. Dies ist insofern interessant, da ja auch das neue Controlling-Modell auf der Methodik der „Kommunalen Profilierung“ aufbaut und gerade dieser Aspekt einen Vorteil des neuen Modells darstellen soll. Des Weiteren wird dem Thema der Implementierung keine Rechnung getragen, was letztlich zur Folge hat, dass im schlechtesten Fall gute Konzepte nur mangelhaft umgesetzt werden (Zollondz 2011:360). Auch dies unterstreicht wieder die Notwendigkeit eines neuen Instruments, da es mit hoher Wahrscheinlichkeit

im Zeitverlauf zu Zielabweichungen in der ursprünglichen Konzeption kommen wird, wenn bereits die Erstprofilierung bzw. die Grundsatzzimplementierung fehlerbehaftet in der Umsetzung ist.

Regionalmarketing

Welche inhaltliche Bedeutung hat der Begriff „Regionalmarketing“? Kellner liefert einen Abriss der unterschiedlichen Perspektiven. Folgende Sichtweisen stellen das wesentliche Verständnis von Regionalmarketing dar: Regionalmarketing als Kommunikationsinstrument, als additives Instrument der Landesplanung, als systematisch strategisch gesamtunternehmerisch orientiertes Prinzip oder als Entwicklungsdisziplin, die dem Abbau von Schwächen und dem Aufbau von Stärken dient (Kellner 2007a:26-27 nach: Bühler 2002; Annawald 2003; Hausladen 2001 und Hofbauer 2002).

Kellner stellt fest: *„Der Schwerpunkt des Instruments Regionalmarketing liegt sowohl in seinem kommunikativen als auch in seinem gesamtentwicklungsbezogenen Aspekt, im planerischen, konzeptionellen Bereich“* (Kellner 2007a:29). Kellner sieht darin einen entscheidenden Nutzen, auch für das Instrument „Kommunale Profilierung“, was die Mobilisierung und Beteiligung der relevanten Zielgruppen betrifft. Den Entwicklungsaspekt des Regionalmarketings sieht er aber noch verbesserungswürdig (Kellner 2007a:29).

In der Praxis setzt sich das Regionalmarketing aus den Schritten „Analysephase“, „Zielbestimmung“, „Vision und Leitbildstellung“, „Strategieformulierung und Maßnahmenplanung“, „Umsetzung und Realisierung der Maßnahmen“ sowie zuletzt „Kontrolle“ zusammen (Säfken 1999:21 nach: Manschwetus 1995; Meffert 1989 und Werthmüller 1995).

Das Regionalmarketing muss eine Ergänzung erfahren aus den anderen Bereichen des Marketings, die auch in dieser Arbeit dargestellt werden. Der Fokus ist aber klar auf eine nachhaltige Entwicklung zu setzen, um Regionalmarketing nicht zum Selbstzweck werden zu lassen, sondern damit nützliche Erkenntnisse für die Entwicklung einer Region zu entwickeln.

Regionalmanagement

Die Unterscheidung zwischen Regionalmarketing und Regionalmanagement ist in der Praxis

nicht durchgängig verständlich. Eine Kurzdefinition kann lauten: Das Regionalmanagement ist eine umsetzungsorientierte Ergänzung für das Regionalmarketing. „So wird Regionalmanagement als ein Instrument bezeichnet, das die Umsetzung und den Vollzug raumbedeutender Planungen, Maßnahmen und Projekte gewährleistet“ (Kellner 2007a:30 nach: Troeger-Weiß 1998). Regionalmanagement stellt „eine gesamtheitliche Prozessfunktion zur Entwicklung von Regionen“ (Kellner 2007a:30) dar. Abbildung 8 zeigt beispielhaft den Prozess des Regionalmanagements bzw. die daran beteiligten Parteien.

Als eine der wesentlichen Aufgaben des Regionalmanagements ist die „kontinuierliche Evaluation und ein fortlaufendes Controlling als Mittel der Selbstverantwortung und Selbststeuerung“ (Kellner 2007a:31 nach: Troeger-Weiß 1998) zu betrachten. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass auch das daraus resultierende Instrument

„Kommunale Profilierung“ im Idealfall einen Baustein besitzt, der eben diese Kontrolle ermöglicht. Dies kann künftig ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ erfüllen.

Stadtmarketing

Wie Regionalmanagement und Regionalmarketing liefert auch das Stadtmarketing eine Reihe von Ansätzen, die Kellner in die Entwicklung seines Ansatzes hat einfließen lassen. Stadtmarketing kann als leitbildorientierte Konzeptentwicklung und -durchsetzung, als ein modernes Marketinginstrument ganzheitlicher Stadtentwicklung, als Entwicklungsweg hin zu einer Stadtkonzeption oder auch als innovativer Ansatz lokalpolitischer Steuerung gesehen werden (Kellner 2007a:32-33 nach: Helbrecht 2002; Hilber, Ergez 2004; Kuron 1997 und Wolf, Tharun 2002).

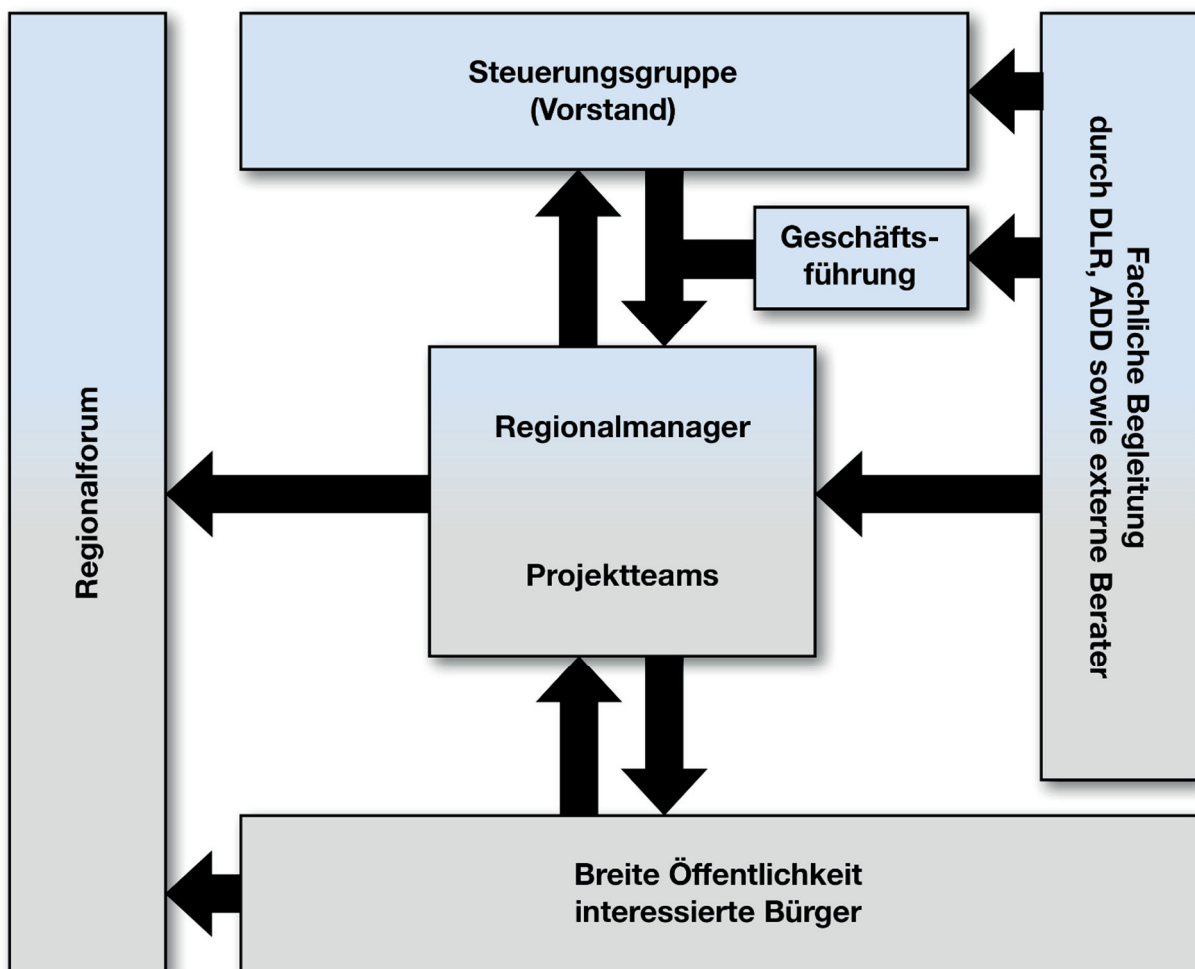


Abbildung 8: Regionalmanagementprozess

Quelle: eigene Darstellung nach: Dennhardt, Hiller 2011:7.

Abbildung 9 verdeutlicht einen Stadtmarketingprozess am Beispiel der Stadt Deggendorf. Das Stadtmarketing kann allgemein auch als Entwicklungskonzept für eine Stadt definiert werden, das letztlich darauf abzielt, die entsprechende Stadt attraktiver zu machen (Leser 2005:879). Ein Hauptziel dabei ist, „die heterogenen Ziel- und Nutzenvorstellungen der Akteure (z. B. Bürger, Wirtschaft, Politik, Administration) besser zu koordinieren und miteinander in Einklang zu bringen“ (Kuron 1997:2).

Heineberg (2006:251) sieht die Zunahme von Stadtmarketing als klassische „Reaktion auf die wachsenden Probleme (z. B. Haushaltsengpässe, Überalterung der Stadtbevölkerung, Abwanderungstendenzen) und die verstärkte Wettbewerbssituation zwischen den Städten sowie auch zwischen den Städten und Regionen, wie sie sich im Rahmen der Marktwirtschaft mehr und mehr auch im Globalisierungsprozess ereignet“. Man ist gezwungen etwas zu tun. Passivität wird über kurz oder lang bestraft werden. Allerdings gibt es auch im Stadtmarketing eine Reihe von Problemfeldern, die in Abbildung 10 dargestellt werden.

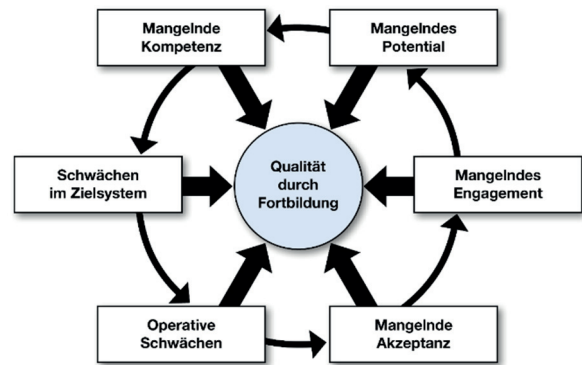


Abbildung 10: Der Teufelskreis im Stadtmarketing

Quelle: eigene Darstellung nach: Industrie und Handelskammer (IHK) Regensburg, Institut für Stadt- und Regionalmanagement (ISR) (Hg.) 2006:27

In einer von der IHK Regensburg in Auftrag gegebenen Studie mit dem Titel „Benchmarking. Werbegemeinschaften und Stadtmarketinginstitutionen im IHK-Bezirk Regensburg“ des Instituts für Stadt- und Regionalmanagement werden die Themenfelder

- fehlende Eigenwerbung
- knappe Budgets

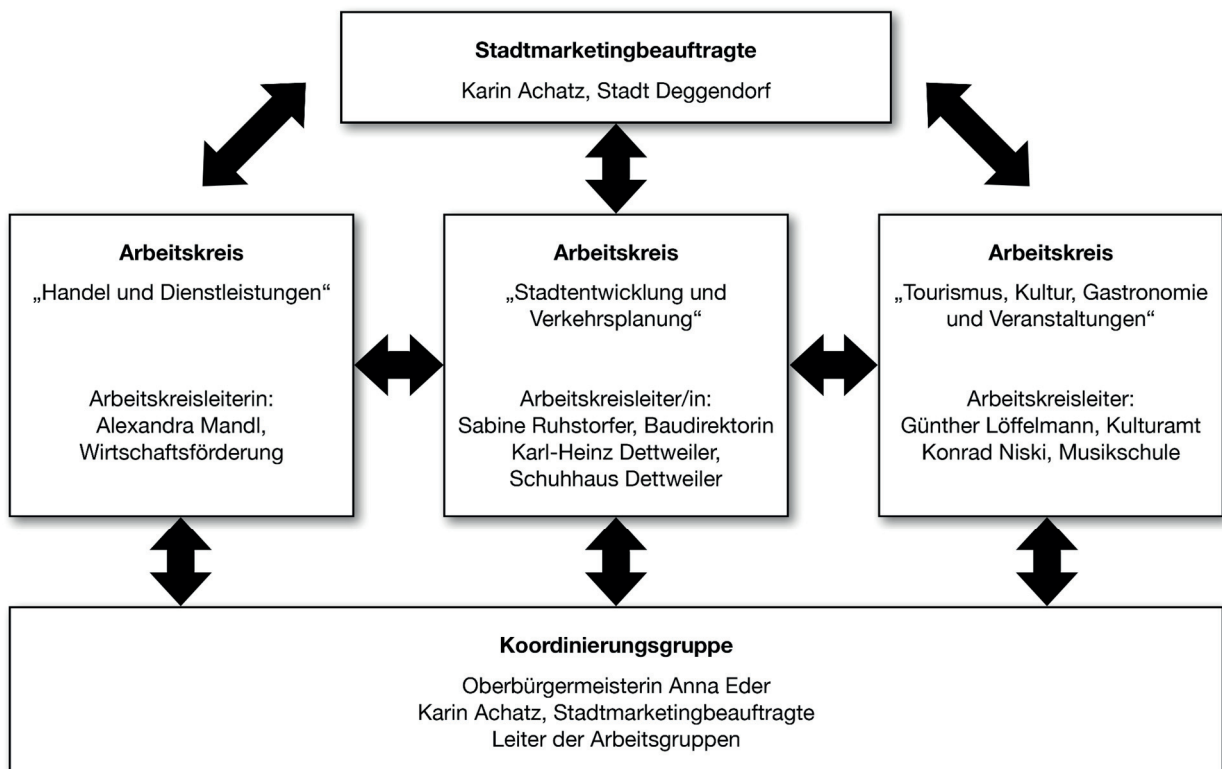


Abbildung 9: Beispielhafte Arbeitsstruktur des Stadtmarketingprozesses anhand der Stadt Deggendorf

Quelle: eigene Darstellung nach: WEKA INFO VERLAG GmbH in Zusammenarbeit mit der Stadt Deggendorf (Hg.) 2005:101.

- geringer Rückhalt bei relevanten Akteuren und
- ungenügende Professionalisierung

als Hauptprobleme bei Stadtmarketingprozessen aufgeführt (Industrie und Handelskammer (IHK) Regensburg, Institut für Stadt- und Regionalmanagement (ISR) (Hg.) 2006:28). Kellner bemängelt neben den aus seiner Sicht brauchbaren Ansätzen des Stadtmarketings den fehlenden „für die Klarheit der Zukunftsentwicklung notwendigen Dreh- und Angelpunkt und [...] die präzise Einordnung in vernetzt arbeitende kommunale Gesamtentwicklungsansätze“ (Kellner 2007a:33). Zwar werde das Instrument des Stadtmarketings in zahlreichen Fällen angewandt, aber eine damit verbundene Absicherung der Nachhaltigkeit sei nicht gegeben. Auch unter diesem Aspekt erscheint eine Methodik, die diese Anforderungen erfüllt, eine sinnvolle Ergänzung und Notwendigkeit.

Change Management

Neben Unternehmen sind „auch Regionen, Städte und der einzelne Bürger („Lebenslanges Lernen“) einem kontinuierlichen Anpassungsdruck und

wachsenden Wettbewerbsbedingungen ausgesetzt“ (Huber 2004:87). Gründe dafür sind etwa eine Ausweitung der Marktgrenzen, die Erosion klassischer Medienkonzepte und damit verbunden zunehmende Diversität und Komplexität und auch unsicherere Wettbewerbs- und Kundenbeziehungen (Meffert et al. 2008:869). Dies alles bedingt Change Management. Darunter wird „die systematische Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen“ (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:1276) verstanden. Change Management (deutsch: Veränderungsmanagement) findet in mehreren Phasen statt. Abbildung 11 verdeutlicht schematisch die Vorgehensweise der Umsetzung eines Veränderungsprozesses in einem Unternehmen.

Im Rahmen eines sogenannten „Top-Down-Prozesses“ sollen die Mitarbeiter der verschiedenen Hierarchieebenen strukturiert in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Grundsätzlich findet sich in der Betrachtungsweise des Change Managements ein eher prozess- und organisationsbezogener Ansatz oder aber ein eher integrativer Ansatz, der bewusst den Menschen in die Veränderungen mit einbindet, ja ihn sogar selbst zu persönlicher Veränderung bewegt

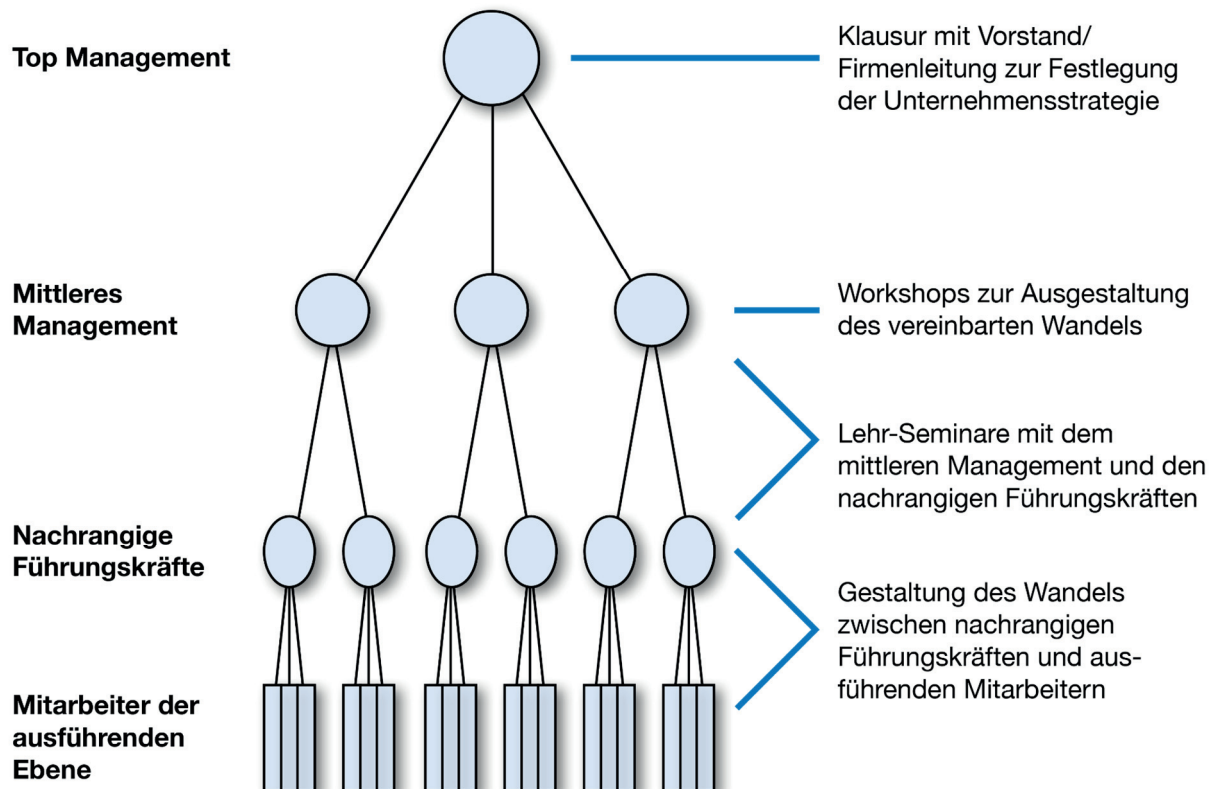


Abbildung 11: Umsetzungsschema für das Veränderungsmanagement

Quelle: eigene Darstellung nach: Körber Consulting (2009)

(Kellner 2007a:34f nach: Bruhn, Homburg 2004 und Gontard, Neufang 2003).

Kellner folgert, „*dass Veränderungen im Umfeld einer Unternehmung oder Institution eine strategisch konzeptionelle Antwort in der inhaltlichen Zukunftsplanung erfordern*“ (Kellner 2007a:36). Nur die Hülle zu gestalten, wird nicht funktionieren. Ein Konzept muss mit Inhalten gefüllt werden, die es langfristig zu sichern gilt. Diesen Zweck muss ein neu zu konzipierendes Controlling-Tool leisten können. Kellner sieht einen funktionalen Zusammenhang „*zwischen der inhaltlichen Qualität einer Zukunftsplanung für eine Institution und der durch das Change Management bedingten Implementierungsqualität für die erarbeitete Zukunftsplanung*“ (Kellner 2007a:36). Dieser Aspekt ist auch wesentlich für die Nachhaltigkeitsbetrachtung über den reinen Implementierungszeitraum hinaus und stellt eine wichtige Grundlage des neuen Controlling-Tools dar.

Change Management heißt folglich nicht, die Veränderung sich selbst zu überlassen, sondern gezielt mittels geeigneter Steuerungstools und konsequent mittels geeigneter Maßnahmen die Richtung und Intensität der Veränderung zu bestimmen und zu kontrollieren.

2.2.4 Fazit zu den wissenschaftlichen Grundlagen

Kellner hat in jedem Kapitel seiner Arbeit, das der Herleitung der wissenschaftlichen Grundlagen diene, die verschiedenen Themenfelder kritisch beleuchtet. Zusammenfassend stellt er fest, dass den meisten Ansätzen „*die methodische Klarheit in Bezug auf die analytisch und prognostisch fundierte Entscheidungsfindung für die Zukunftsfindung von kommunalen Gebietseinheiten*“ (Kellner 2007a:38) fehlt. Dies geht einher mit einer isolierten Betrachtung kommunaler Leistungsbereiche und einer Unterschätzung vorhandener Abhängigkeiten zentraler Begriffe wie „Leitbild“, „Mission“, „Vision“ oder auch „Regionalmarke“ (Kellner 2007a:38).

Interessant erscheint auch der Aspekt, dass der Eindruck entstehen könnte, „*dass die Qualität der Entwicklungskonzeption untergeordnet sei, falls die Methoden der Implementierung richtig gewählt sind*“ (Kellner 2007a:38). Nimmt man diese Feststellung als gegeben an, wird Bedeu-

tung und Notwendigkeit eines zusätzlichen Controlling-Tools, angelehnt an das Modell von Kellner, bewusst. Gerade ein derartiges Tool lebt davon, klare, nachvollziehbare Ergebnisse zu liefern. Es muss praktikabel sein und nicht dazu führen, dass es aufgrund von Umsetzungsfehlern, bedingt durch seine hohe Komplexität, zu nicht validen und nicht reliablen Ergebnissen kommt. Die Qualität des Tools und die Qualität der Ergebnisse müssen in einem positiv hohen Maß korrelieren.

Ein letzter wesentlicher Aspekt, den Kellner sieht, kann auch für eine neu zu entwickelnde Controlling-Methode gelten. Wer liefert den Impuls zu einem Profilierungs- oder Überprüfungsprojekt, wer gibt die relevanten Anstöße bzw. die Handlungsempfehlungen? „*Falsch verstandene Bürgerbeteiligung öffnet der Ineffizienz Tür und Tor. Langwierige Diskussionsveranstaltungen, unscharfe Konzeptionen, verbunden mit Frustrationen bezüglich unerfüllbarer Wünsche, usw. kosten viel Zeit, Geld und Personal*“ (Kellner 2007a:39). Selbiges gilt auch für ein neu zu entwickelndes Controlling-Modell. Beteiligung ja, aber mit einer klaren Stoßrichtung. Eine Überprüfung eines kommunalen Profils kann nicht dazu benutzt werden, um eigene partielle Interessen durchzusetzen, sondern muss der Sache als Ganzes dienen und die Interessen des Gesamtprojektes vor Augen haben. Der Kern des Projektes, sprich das kommunale Profil, muss im Mittelpunkt stehen und mittels des neuen Controlling-Tools überprüft und gegebenenfalls verbessert werden.

2.2.5 Die fünf Komponenten der „Kommunalen Profilierung“

Kellner definiert zum allgemeinen Verständnis die relevanten Begriffe „Kommunale Profilierung“ und „Profilierung“, da diese im Hinblick auf kommunale Entwicklungen bzw. Entwicklungsverfahren keine eindeutige Verwendung in der Literatur finden bzw. dort in diesem Zusammenhang nicht vorkommen (Kellner 2007a:43). Selbiges gilt auch für den Begriff des „Profil-Implementierungs-Controllings“, auf den bereits tiefer eingegangen wurde (vgl. Kapitel 2 ab Seite 7).

Der Begriff „*Kommunale Profilierung*“ bezeichnet den Ansatz, als einen methodischen Gestaltungs-

rahmen“ (Kellner 2007a:43), der der Entwicklung regionaler Bereiche dient. „Profilierung wird als ein bewusst und aktiv gesteuerter Entwicklungsprozess verstanden, der aus den drei Phasen Initiierung, Grundsätzliche Profilierung und Jahresprofilierung besteht“ (Kellner 2007a:43). Interessant ist dabei der Aspekt der Jahresprofilierungen, die Kellner zwar als Bestandteil seines Modells erwähnt, für die er aber keine tiefgehende Handlungsanweisung liefert. Er gibt aber insofern die Richtung vor, als dass er eine „iterative und dauerhafte Realisierung“ (Kellner 2007a:43) des Profils fordert. Genau hier setzt das Konzept des „Profil-Implementierungs-Controllings“ an. Im Sinne eines gezielt geplanten, regelmäßig initiierten Reflexiven Diskurses führt die Überprüfung des Profils bzw. der Implementierung einerseits zu einer Verbesserung der Methodik „Kommunale Profilierung“ sowie des neuen Tools „Profil-Implementierungs-Controlling“, andererseits auch in der Praxis zur Verbesserung des konkreten regionalen Profils selbst.

Ziel beider Ansätze ist es, „eine möglichst hohe Entwicklungsqualität“ (Kellner 2007a:43) zu realisieren. Beide Ansätze dürfen nicht als Alibi im Rahmen regionaler Entwicklungsplanung betrachtet werden, sondern als praxistaugliche Konzepte, die den Entwicklungsprozess konkret

vorantreiben können. Kellner teilt die Entwicklungsqualität in die Bereiche „Prozessqualität“ und „Ergebnisqualität“ auf (Kellner 2007a:43). Interessant für das neue Controlling-Tool ist die Beschreibung des Verständnisses der Ergebnisqualität. Diese „beschreibt den Grad an Übereinstimmung zwischen der [sic!] inhaltlich klar definierten zukünftigen Sollzuständen und deren tatsächlichen Realisierung im Zeitverlauf (Soll-Ist-Vergleiche)“ (Kellner 2007a:43). Es muss also Bestandteil des Controlling-Tools sein, diese Ergebnisqualität festzustellen, da diese die Ausgangsbasis für weitere Analysen darstellt. Zur Operationalisierung der entsprechenden Teilbereiche (vgl. hierzu auch Ausführungen im nachfolgenden Kapitel) dienen geeignete Indikatoren. Abhängig vom Grad der Soll-Ist-Abweichung ist eine mehr oder weniger detaillierte Betrachtung der Teilbereiche erforderlich. Eine allgemein hohe Zufriedenheit ersetzt daher nicht die Notwendigkeit, weniger gut bewertete Teilbereiche intensiver zu betrachten. Hier kann im schlechtesten Fall bereits der Keim für eine zukünftig insgesamt negative Profil-Ergebnisqualität verborgen sein.

Nachfolgend sollen die in Abbildung 12 dargestellten fünf Komponenten des Entwicklungsansatzes „Kommunale Profilierung“ betrachtet und hinsichtlich ihrer Anknüpfungsmöglichkeiten an

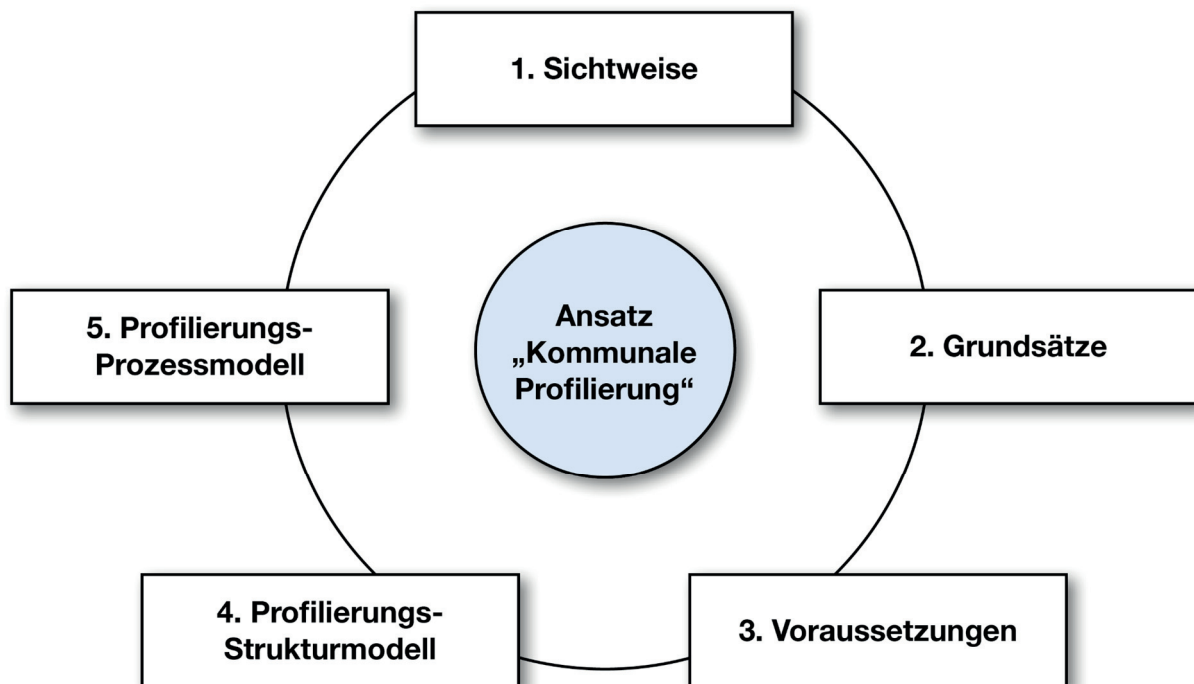


Abbildung 12: Die fünf Komponenten des Entwicklungsansatzes „Kommunale Profilierung“

Quelle: eigene Darstellung nach: Kellner 2007a:44

das neue Controlling-Modell analysiert werden. Insbesondere sollen mögliche Schnittstellen herausgearbeitet werden, die Kellner bereits in Voraussicht einer Weiterentwicklung seiner Methodik in sein Modell integriert hat.

2.2.5.1 Komponente 1: Die Sichtweise des Entwicklungsansatzes

Wann braucht eine Kommune oder Region eine „Kommunale Profilierung“ oder auch ein ihr im Zeitverlauf folgendes „Profil-Implementierungs-Controlling“? Oder anders gefragt, welche Situationen müssen eintreten, damit die regionalen Verantwortlichen deren Einsatz initiieren? Kellner sieht in dieser Frage einen grundsätzlichen Unterschied seiner Methode im Vergleich zu anderen gängigen Managementmodellen. Es wird zwar oftmals ein „Mangel erkannt oder prognostiziert“ (Kellner 2007a:44), aber eine aus seiner Sicht zu stark subjektive Sicht eingenommen, die einerseits nicht nach den Bedürfnissen der Zielgruppen fragt, sondern die Wünsche der Verantwortlichen abbildet und andererseits auch von einem hohen Grad an Aktionismus geprägt ist (Kellner 2007a:44). Kellner bezeichnet dies als „Ich- bzw. Visionsorientierung“ und als „Maßnahmen- bzw. Aktionsorientierung“ (Kellner 2007a:44).

An erster Stelle sollte in der Anfangsphase einer Zukunftsentwicklung gemäß des Ansatzes von Kellner die grundsätzliche Frage nach dem Gesamtzweck des Handelns stehen (Kellner 2007a:45). Dies führt aus Sicht Kellners zu einer höheren Qualität der Ziele und Maßnahmen (Kellner 2007a:46), was nachhaltig die Qualität eines dann verabschiedeten und implementierten Profils steigert. Ein solides Fundament sorgt quasi für die Standfestigkeit dessen, was darauf aufgebaut wird. Vorschnelle Entscheidungen sind dabei ebenso wenig nützlich, wie auch persönlich motivierte Interessen, die oft nur kurzfristig standhalten. Auch hier gilt: eine professionell durchgeführte Erstprofilierung schafft bessere Voraussetzungen für ein „Profil-Implementierungs-Controlling“. Sollte in der Anfangsphase der Profilüberprüfung festgestellt werden, dass bereits im Zuge der Profilierung die Missionsorientierung vernachlässigt wurde, ist zwingend abzuwägen, ob eine valide Überprüfung überhaupt möglich ist oder ob eine grundsätzliche Neuprofilierung der bessere und richtigere Weg wäre.

Zwei wesentliche Aspekte der ersten Komponente des Entwicklungsansatzes „Kommunale Profilierung“ sind die Betrachtungsweise der Mission als zentrale Achse einer Entwicklung und die Einbeziehung des sogenannten „Nutzenbereichs“ in das Modell (Kellner 2007a:46). „Die Mission, der zentrale, individuelle und möglichst einzigartige Nutzen, für den ein kommunaler Leistungsbereich wirklich benötigt wird, erhält damit die Funktion, der Dreh- und Angelpunkt einer ganzheitlichen Zukunftsentwicklung dieses Bereichs zu sein“ (Kellner 2007a:46). Die Entwicklung der Mission ist daher von entscheidender Bedeutung, da, wie erwähnt, von ihr sämtliche weiteren Handlungsstränge des Konzepts verlaufen. Ohne Mission kann es keine „Kommunale Profilierung“ und darauf aufbauend kein „Profil-Implementierungs-Controlling“ geben.

Im Hinblick auf die ganz unterschiedlichen Bereiche, die sich in einem geographischen Raum finden lassen, führt Kellner den Begriff „Nutzenbereich“ (Kellner 2007a:46) ein. „Jeder kommunale Bereich, der mit der Leitidee der Missionsorientierung entwickelt wird, soll deshalb im weiteren Verlauf der Arbeit mit dem Begriff „Nutzenbereich“ bezeichnet werden“ (Kellner 2007a:46). Folglich muss auch das „Profil-Implementierungs-Controlling“ diesen Ansatz aufnehmen und im Rahmen der Analyse diese einzelnen Teilbereiche berücksichtigen. Eine gesamtheitliche Betrachtung, respektive Analyse, würde den unterschiedlichen strukturellen Gegebenheiten der Teilnutzenbereiche nicht gerecht werden und hätte den gravierenden Nachteil, dass Schlüsse und Handlungsempfehlungen zu ungenau ausfielen. Das Gesamtergebnis liefert erst die Aggregation der einzelnen Teilnutzenbereiche (vgl. auch Ausführungen zu Kapitel 3.5.9 ab Seite 115).

2.2.5.2 Komponente 2: Denkgrundsätze im Entwicklungsansatz

Bei der zweiten Komponente seines Ansatzes bezieht sich Kellner auf Bleicher, dessen Grundsätze des Denkens als „Leitsterne“ der Unternehmensentwicklung betrachtet werden (Kellner 2007a:47 nach Bleicher 2004). Kellner definiert 10 Grundsätze des Denkens, die verinnerlicht zu einer optimierten Anwendung des Ansatzes „Kommunale Profilierung“ führen (Kellner 2007a:47; vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Die Grundsätze des Denkens im Ansatz „Kommunale Profilierung“

1. Der Wille, das Ganze zu sehen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.
2. Der Wille, der eigenen Entwicklung Klarheit zu geben, d.h. den Nutzenbereich nachhaltig zu entwickeln.
3. Der Wille, den Beteiligten und dem Umfeld Klarheit zu geben.
4. Der Wille, nützlich zu sein.
5. Der Wille, festzulegen, was man erreichen will.
6. Der Wille, wirklich zu verstehen.
7. Der Wille, seine eigenen „Schätze“ zu erkennen.
8. Der Wille, Wettbewerber ernst zu nehmen.
9. Der Wille, einzigartig zu sein und authentisch aufzutreten.
10. Der Wille, Verantwortung zu übernehmen und sich anzustrengen.

Quelle: eigene Darstellung nach: Kellner 2007a:48

Im Folgenden sollen die genannten Grundsätze bezüglich ihrer Bedeutung für die neue Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ durchleuchtet werden. Es sollen, im Sinne eines integrativen Ansatzes der neuen Methodik, aus dem System der „Kommunalen Profilierung“ die wesentlichen Konsequenzen für die neue Methodik abgeleitet werden.

Grundsatz 1: Der Wille, das Ganze zu sehen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren

Wesentlich für eine Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ ist die Tatsache, dass zwar eine ganzheitliche Gesamtbetrachtung eines Nutzenbereichs erfolgen soll, jedoch die einzelnen Teilbereiche nicht vernachlässigt werden dürfen (Kellner 2007a:48). Abhängigkeiten sind zu berücksichtigen, der Nutzenbereich sollte aber als „*eigenständiger, ganzheitlicher Entwicklungsbereich verstanden werden, der in einem systematischen Gesamtprozess mit abgestimmten Analysen, Planungen und Aktivitäten entwickelt wird*“ (Kellner 2007a:48).

Für eine zu entwickelnde Controlling-Methode bedeutet dies, dass es eine Analyse vom Teilbereich zum Gesamten geben muss. Es ist darauf zu achten, dass die Gewichtungen der Teilbereiche in einem rationalen Verhältnis stehen und ein ausgewogenes Gesamturteil getroffen werden kann (vgl. auch Ausführungen zu Kapitel 3.5.9 ab Seite 115).

Grundsatz 2: Der Wille, der eigenen Entwicklung Klarheit zu geben, d. h. den Nutzenbereich nachhaltig zu entwickeln

Der zweite Grundsatz nimmt aus Sicht des Autors eine wesentliche Rolle im Modellverständnis ein. Wie in allen Bereichen unserer Umwelt sind auch geographische Räume mehr oder minder starken Veränderungen unterworfen. Die Frage, die Kellner berechtigterweise stellt, lautet, ob diese Veränderungen zufällig sind oder eine bewusste Steuerung durch den Kommunalverantwortlichen erfahren haben (Kellner 2007a:49).

Aus Sicht Kellners muss der kommunale Verantwortliche, der seine Aufgabe als aktiven Prozess versteht, aktiv nach Klarheit suchen oder, um ein beliebtes Bild Kellners zu verwenden, einen Leuchtturm aufstellen (Kellner 2007a:49). Er muss also Orientierungspunkte setzen, mittels derer die kommunale Steuerung erleichtert wird.

Bedeutet dies insbesondere am Anfang eines neu zu initiiierenden kommunalen Prozesses einen nicht zu unterschätzenden Aufwand, so ist dieser mindestens genauso hoch, wenn es gilt, ein implementiertes Kommunales Profil einem Controlling-Prozess zu unterziehen. Kellner beschreibt dies mit „*Aktivität, mit Bewusstmachung, mit geistiger und auch physischer Arbeit*“ (Kellner 2007a:49). Es geschieht nichts von selbst, vielmehr müssen der persönliche und auch der politische Wille vorhanden sein, ein Projekt einer kritischen Prüfung zu unterwerfen. Damit muss aber auch die Bereitschaft einhergehen, bei Themenfeldern, die in den eigenen Verantwortungsbereich fallen, gegebenenfalls selbst mit kritischen Fragen konfrontiert zu werden und daraus abgeleitete Maßnahmen zu definieren, die frühere Entscheidungen im Extremfall konterkarieren.

Grundsatz 3: Der Wille, den Beteiligten und dem Umfeld Klarheit zu geben

So wichtig Klarheit nach innen ist, spricht für den oder die Kommunalverantwortlichen, so wichtig ist sie auch für die Umwelt. Was nutzt es, wenn man selbst weiß, wohin sich ein kommunaler Bereich entwickeln soll, es aber unterlässt, Außenstehende, die von dieser Entwicklung direkt oder indirekt betroffen sind, über die Zielrichtung zu informieren?

Kellner greift wieder sein Bild des Leuchtturms auf. Er fordert den Willen, „*einen Leuchtturm, einen Orientierungspunkt auch für andere aufzu-*

stellen“ (Kellner 2007a:49). Für unsere Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ bedeutet dies, in höchstem Maße Transparenz bezüglich des Controlling-Prozesses zu schaffen und keinesfalls den Eindruck entstehen zu lassen, dass die Ergebnisse im Sinne des Auftraggebers, sprich des kommunalen Verantwortlichen, gesteuert werden. Ein geographischer Consultant tut gut daran, im Vorfeld des Controlling-Verfahrens alle Schritte detailliert sowohl den Beteiligten als auch den außenstehenden Beobachtern aufzuzeigen. Nur mit Klarheit nach Außen wird ein Höchstmaß an Transparenz erreicht.

Grundsatz 4: Der Wille, nützlich zu sein

Ein stetig steigender Wettbewerb verursacht einen analog steigenden Druck auf verschiedenste Nutzenbereiche. Es reicht nicht mehr, irgendwann einmal seinen Kunden oder Partnern nützliche Produkte oder Dienstleistungen angeboten zu haben und sich darauf auszuruhen. Gerade in Zeiten, in denen die Angebotsvielfalt teilweise explodiert und potentielle Alternativen die Auswahl erschweren, ist es oberstes Gebot, mit seinem Angebot Nutzen zu stiften. Kellner postuliert: *„Der Wille eines Verantwortlichen, permanent mit seinem Nutzenbereich für andere wertvoll zu sein, ist die elementarste Voraussetzung für die Existenzberechtigung des Nutzenbereichs und damit für dessen Zukunftsentwicklung“* (Kellner 2007a:50).

Wichtig ist, dass der angepriesene Nutzen und der tatsächliche Nutzen einen hohen Deckungsgrad besitzen. Die Nutzenbotschaft und die Nutzenbegründung müssen nachvollziehbar sein (Weis 1995:375). Kellner beschreibt dies als *„permanenten Ausgleich von gegenseitigem Nehmen und Geben“* (Kellner 2007a:50). Nur dann, wenn jemand eine konkrete Leistung bekommt, oder anders ausgedrückt, einen Nutzen feststellt, wird er auch bereit sein, für diesen Nutzen zu bezahlen (Kellner 2007a:50).

Hier kommt nochmals der Begriff „Mission“ ins Spiel (Kellner 2007a:50). Ohne Mission wird es schwer, diesen Nutzen eindeutig zu definieren. Daher erneut der Appell, ausreichend Zeit auf die Entwicklung der Mission zu verwenden.

Aus dem Willen, nützlich zu sein, resultiert letztlich auch die Motivation, ein bereits implementiertes Kommunales Profil im Rahmen eines

„Profil-Implementierungs-Controllings“ zu überprüfen und nicht sich selbst zu überlassen. Damit wird bewusst eine Nutzenanalyse durchgeführt, die der Gefahr der Vonselbstständigkeit eines kommunalen Profils bzw. dem Verlust des Nutzwertes desselben gezielt entgegenwirkt.

Grundsatz 5: Der Wille, festzulegen, was man erreichen will

Kellner führt den Begriff der „Vision“ in sein Modell ein. Diese baut auf dem Willen „nützlich zu sein“ auf (Kellner 2007a:51). *„Der Wille, eine Vision festzulegen besteht darin, ein konkretes, genau beschriebenes oder gezeichnetes Zukunftsbild zu formulieren und sich darauf festzulegen“* (Kellner 2007a:51).“ Das erfordert Mut. Es geht aber nicht darum, illusorische Zukunftsvisionen zu ersinnen, die unrealistisch sind hinsichtlich ihrer Verwirklichung. Esch bezeichnet dies als „Bodenhaftung“ einer Vision (Esch 2007:86). Kellner fordert Realismus, gepaart mit visionären Gedanken, wie auch Bekenntnis, Festlegung und Eigenverantwortung (Kellner 2007a:51).

Auf die neue Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ übertragen, kann man den Controlling-Prozess als Anstoß einer bleibenden Begeisterung für ein kommunales Projekt verstehen. Er kann dazu dienen, die ursprünglich hohe Motivation der Beteiligten wieder zu entflammen und dem Projekt frischen Wind in die Segel zu blasen.

Grundsatz 6: Der Wille, wirklich zu verstehen

Gerade im kommunalpolitischen Bereich besteht oft eine starke Nähe zwischen den kommunalen Verantwortlichen, wie etwa dem Bürgermeister oder Landrat, und den in einem Entwicklungsprozess involvierten Personen, wie etwa den Einwohnern einer Kommune oder Region.

Dadurch kann es zu einem Konflikt kommen, der sich negativ auf die Qualität des Entwicklungsprozesses auswirkt. Einerseits glauben kommunale Verantwortliche oftmals, dass sie am besten wüssten, was gut für ihre Bürgerinnen und Bürger sei. Kellner fordert aber: *„Man muss den Willen haben, ganz an die Menschen heranzurücken, sich selbst zurückzunehmen und dabei unvoreingenommen wahrnehmen“* (Kellner 2007a:51). Andererseits wird manchmal auch der unrühmliche Versuch unternommen, politische Verantwortung an die Bürger zu übertragen, um selbst den unterschiedlichen Interessenslagen als mög-

lichst neutral gegenüberzustehen. Oder die Zielgruppe wird bewusst oder unbewusst „*nicht nach ihren Anforderungen, Sorgen und Wünschen [ge]fragt, sondern nach dem was geschehen soll*“ (Kellner 2007a:52).

Übertragen auf das „Profil-Implementierungs-Controlling“ bedeutet das, möglichst nah an die Zielgruppen heranzurücken und sie in den Controlling-Prozess zu involvieren und außerdem darauf zu achten, dass valide und reliable Informationen abgefragt werden, indem die richtigen Fragen gestellt werden. Der geographische Consultant muss objektiv das Verfahren leiten und neutral zwischen den Beteiligten stehen. Er darf sich zum am Prozess Beteiligten machen. Dies fördert durch größeres Verständnis die Prozessqualität. Er darf aber kein persönliches Involvement entwickeln, das seine Objektivität blockiert.

Grundsatz 7: Der Wille, seine eigenen „Schätze“ zu erkennen

Eigene Stärken, Unique Selling Propositions (USPs) oder auch „Schätze“ sind die Basis für eine positive Zukunftsentwicklung. Wie will man denn anderen etwas verkaufen, wenn man seine eigenen Stärken nicht kennt bzw. diese als nicht wertig genug einschätzt (Kellner 2007a:52). Es gilt, „*die Stärken seines Nutzenbereichs zu erkennen. Eine Zukunftsentwicklung kann man nur auf Stärken aufbauen*“ (Kellner 2007a:52).

Wie bei der „Kommunalen Profilierung“ muss auch beim „Profil-Implementierungs-Controlling“ das wesentliche Ziel sein, den Beteiligten Chancen aufzuzeigen (Kellner 2007a:53). Man muss sich mit Hilfe des geographischen Consultants von der gewohnten Umgebung lösen und versuchen, diese neutral zu durchleuchten. Ein Beispiel aus dem privaten Urlaubsbereich soll dies näher verdeutlichen. Während einem am Ferienort etwaige Besonderheiten positiv ins Auge stechen, werden diese im persönlichen regionalen Umfeld eher als selbstverständlich erachtet.

Man schätzt nicht, was man hat. Gerade das ist aber die Chance, die ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ bietet: Nämlich erneut intensiv, mit der Erfahrung der Vergangenheit, über diese eigenen „Schätze“ nachzudenken. Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ ist unter diesem Blickwinkel ein Bewusstmachen der eigenen Assets.

Grundsatz 8: Der Wille, Wettbewerber ernst zu nehmen

Aufbauend auf Grundsatz 7, der dazu auffordert, die eigenen Stärken bewusst einzusetzen, fordert Grundsatz 8 dazu auf, bei allem Optimismus im Hinblick auf die eigenen Stärken das wettbewerbliche Umfeld nicht zu vernachlässigen. Kellner fordert, „*die Wettbewerber ernst zu nehmen und Respekt vor deren aktuellen und zu erwartenden Leistungen zu haben*“ (Kellner 2007a:53).“

Das bedeutet, dass man sich neben der berechtigten Konzentration auf die eigenen Stärken auch auf die sich verändernden konkurrierenden Akteure im Umfeld einstellen muss. Eine genaue Marktbeobachtung und gute Kenntnisse der Stärken und Schwächen der einzelnen Wettbewerber sind sehr empfehlenswert.

Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ erfüllt daher auch den Zweck, die eigene Positionierung nochmals zu überdenken und gegebenenfalls zu verändern, wie auch Veränderungen bei Wettbewerbern in die Neupositionierung mit einfließen zu lassen. Nicht allein der eigene Profibereich unterliegt möglichen Veränderungen. Dies gilt selbstverständlich auch für andere Marktteilnehmer.

Grundsatz 9: Der Wille, einzigartig zu sein und authentisch aufzutreten

Während, wie in Grundsatz 8 gefordert, der Wettbewerb nicht außen vorgelassen werden darf, ermahnt Grundsatz 9 dazu, keine Imitationspolitik zu betreiben (Kellner 2007a:53). Es kann nicht darum gehen, sich in allen Belangen am vermeintlich Besten zu orientieren, sondern es gilt, eine eigene Identität, einen eigenen Charakter, gepaart mit inhaltlicher Einzigartigkeit und hoher Authentizität sowohl nach innen als auch nach außen zu entwickeln (Kellner 2007a:53). Kellner sieht den Schlüssel dazu „*in der Kombination aus der inhaltlichen Einzigartigkeit und dem authentischen Erscheinen*“ (Kellner 2007a:53).

Daraus folgernd darf auch ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ nicht danach streben, ähnlich einem klassischen Benchmark, sich nur am Klassenbesten zu orientieren. Es muss darauf geachtet werden, das ursprünglich gute Profil nicht in eine falsche Richtung zu entwickeln. „Was woanders passt, muss noch lange nicht auch hier passen“, könnte ein entsprechendes Motto lau-

ten. Regionale Eigenheiten zeichnen sich ja gerade durch ihre Einzigartigkeit aus und nicht dadurch, dass Sie sich beliebig adaptieren lassen.

Grundsatz 10: Der Wille, Verantwortung zu übernehmen und sich anzustrengen

Der letzte Grundsatz postuliert den absoluten Willen der Kommunalverantwortlichen zur Entwicklung ihres Nutzenbereichs. Es wird nicht nur die Bereitschaft erwartet, mitzumachen, vielmehr muss der kommunale Verantwortliche als Initiator und Motivator fungieren (Kellner 2007a:54). Dies gilt auch bei einem „Profil-Implementierungs-Controlling“. Die Motivation, aber auch die konsequente Bereitschaft, müssen von den Verantwortlichen ausgehen, die dem Gesamtnutzenbereich vorstehen. Da es auch um budgetäre Fragestellungen geht, kann dies nicht von Teilbereichen geleistet werden und wäre somit auch der Gefahr ausgesetzt, wieder nur partielle Interessen verfolgen zu wollen.

Fazit zu den Grundsätzen:

Kellner sieht „das Besondere [...] in der Kombination und im Stellenwert dieser Werte für die Zukunftsentwicklung kommunaler Nutzenbereiche“ (Kellner 2007a:54). Er sieht auf Basis eines einheitlichen Verständnisses die Chance, dass es ein gemeinsames Bekenntnis zwischen Entwicklungsverantwortlichen und geographischen Beratern bzgl. des Einsatzes der Methodik gibt (Kellner 2007a:54).

Für das „Profil-Implementierungs-Controlling“ lässt sich abschließend folgern, dass die von Kellner in sein Modell eingeflossenen Grundsätze auch als Basis für das neue Modell wertvoll sind. Des Weiteren ist eine wesentliche Erkenntnis, dass es nur im Verbund zwischen allen beteiligten Parteien funktionieren kann. Einer allein wird nichts bewegen können. Daher liegt der Fokus im Modell der neuen Methodik auch auf dem Prozess der Beteiligung (vgl. hierzu auch die Ausführungen der Kapitel 3.4.3 ab Seite 101 und 3.5.3 ab Seite 110).

2.2.5.3 *Komponente 3: Die Voraussetzungen für die Verwendung der Methoden des Entwicklungsansatzes*

Kellner definiert drei notwendige Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung der Methoden seines Ansatzes (Kellner 2007a:55-58). Diese lauten wie folgt:

- Festlegung des zu entwickelnden kommunalen Nutzenbereiches
- Festlegung der Entwicklungsverantwortlichen mit Durchsetzungskompetenz
- Festlegung des Umfangs der Consulting Leistungen

Im ersten Schritt gilt es mittels eindeutiger Kriterien wie Raum, Zielgruppe, Leistungsart oder auch Projekt den kommunalen Nutzenbereich abzugrenzen (Kellner 2007a:55). Dies ist elementar auch für ein „Profil-Implementierungs-Controlling“, wobei zu klären ist, ob der im Rahmen der „Kommunalen Profilierung“ definierte Nutzenbereich in seiner ursprünglichen Form noch Gültigkeit besitzt oder Korrekturen vorgenommen werden müssen. Dies kann etwa durch räumlich-strukturelle Veränderungen, wie beispielsweise eine Reform der Gebietskörperschaften, oder aber auch durch inhaltliche Veränderungen, wie die Ansiedlung neuer Gewerbeformen, notwendig werden.

Kellner postuliert: „Lässt sich ein Bereich nicht genau als kommunaler Nutzenbereich definieren, dann kann er mit dem hier beschriebenen Ansatz [der „Kommunalen Profilierung“] auch nicht entwickelt werden“ (Kellner 2007a:56). Im Umkehrschluss könnte man folgern, dass eine neue Methodik der Überprüfung auch nur für Profile angewandt werden könnte, die mittels Kommunalen Profilierung entwickelt wurden. Damit die neue Methodik ein breiteres Anwendungsgebiet findet, wird bewusst versucht, die wissenschaftlichen Grundlagen im Rahmen dieser Arbeit zu erweitern. Neben den bereits von Kellner herangezogenen Themengebieten werden weitere Felder, wie etwa das Qualitätsmanagement, untersucht. Ziel ist es, der Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ bzw. dem geographischen Consultant ein breiteres Einsatzgebiet zu erschließen, was wiederum den Vorteil hat, dass auf diese Weise auch die Grundidee der „Kommunalen Profilierung“ bzw. die Methodik selbst in ein Projekt eingebaut werden können. Dies kann etwa bei der Profilierung eines neuen Teilnutzenbereiches der Fall sein.

Wie bereits in Grundsatz 10 (vgl. Ausführungen auf Seite 27) angeführt, ist es unabdingbar, einen kommunalen Verantwortlichen für das jeweilige Projekt zu bestimmen. Kellner geht aber bereits in seiner Arbeit über die grundsätzliche Erstpro-

fizierung hinaus und erklärt: „Der Entwicklungsverantwortliche muss auch bereit sein, sein eigenes Handeln selbst zu kontrollieren oder sich von übergeordneten Instanzen kontrollieren zu lassen“ (Kellner 2007a:56). Der Entwicklungsverantwortliche muss folglich die Konsequenzen seines Tuns bewerten lassen. Da er objektiv gesehen dazu selbst kaum in der Lage sein wird, kommt die neue Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ dieser Forderung Kellners nach und liefert qualitativ aussagekräftige Werte hinsichtlich der Güte des Entwicklungsprojektes bzw. im übertragenen Sinne auch der Qualität der Umsetzung im Verantwortungsbereich der kommunalen Mandatsträger.

Zuletzt ist der Umfang der Consultingleistungen festzulegen. Hier gilt es, einen klaren Arbeitsauftrag an einen geographischen Consultant zu vergeben, der eindeutig das zu erbringende Leistungsportfolio auflistet. Wichtig ist, dass es nicht darum geht, die Entwicklungsverantwortung aus der Hand zu geben. Diese muss in Händen der kommunalen Entscheidungsträger bleiben (Kellner 2007a:57). Der Grundsatz für die Consultingfunktion sollte lauten: „Gezielte und klare Hilfe zur schnellen Selbsthilfe“ (Kellner 2007a:57). Gesetzt dem Fall, dass es sehr professionelle, projekterfahrene Kommunalverantwortliche gibt, könnte das best-case-Szenario lauten, diesen mittels Schulung das Verfahren „Kommunale Profilierung“ näherzubringen, damit sie dieses dann in Eigenregie durchführen könnten (Kellner 2007a:58). Ähnlich dem in vielen Unternehmen angewandten Selbst-Audit würde eine standardisierte Selbstprüfung durchgeführt.

Hier besteht ein erheblicher Unterschied zum „Profil-Implementierungs-Controlling“. Wie bei der „Kommunalen Profilierung“ muss zwar ein Leistungsverzeichnis über Art, Umfang und genaue Vorgehensweise des Controlling-Prozesses erstellt werden, allerdings kann das Verfahren selbst nur in seinem Umfang, nicht aber in seinen einzelnen Teilschritten, selbständig durch beteiligte kommunale Akteure beeinflusst werden. Um Zeit und Kosten zu sparen, kann also entschieden werden, nicht alle Teilnutzenbereiche der Überprüfung zu unterziehen, sondern nur partiell einzelne wichtige Bereiche zu analysieren. Eine Übertragung der Durchführungsverantwortung auf kommunale Verantwortliche ist nur schwer vorstellbar, da ein grundlegender Interessenskonflikt bestünde. Um ein möglichst

objektives Ergebnis des Controlling-Verfahrens zu erhalten, ist ein höchstes Maß an Unabhängigkeit und eine ausgeprägte methodische Kompetenz erforderlich, die ein kommunaler Verantwortlicher kaum zu leisten im Stande wäre. Persönliches Involvement schwächt seine Unabhängigkeit, und in der Regel nicht vorhandene Erfahrung mit derartigen Methoden macht ihn ungeeignet für diese Aufgabe. Diese bleibt dem erfahrenen, geschulten geographischen Consultant vorbehalten.

2.2.5.4 Komponente 4: Das Profilierungs-Strukturmodell mit dem Profil als zentrales Element

Das Profilierungs-Strukturmodell nach Kellner stellt das Zentrum des Ansatzes der „Kommunalen Profilierung“ dar. In vier Bereichen aufgebaut, finden sich die einzelnen Bausteine des Modells wieder (vgl. Abbildung 13). Diese können dann auf einzelne Ebenen bzw. auf einzelne Elemente heruntergebrochen werden (Kellner 2007a:59-70).

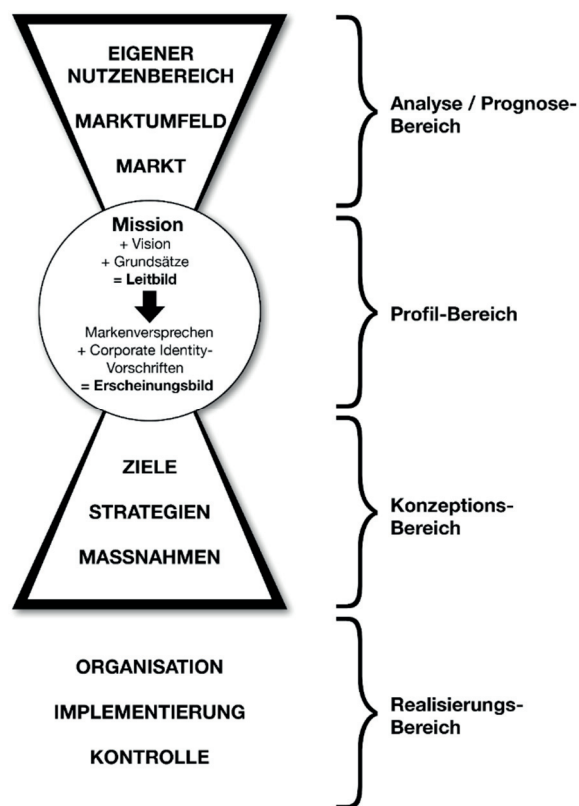


Abbildung 13: Das Profilierungs-Strukturmodell

Quelle: eigene Darstellung nach: Kellner 2007a:60

Zentraler Ansatz des Modells bzw. seine Besonderheit, auch im Vergleich zu anderen Managementmodellen, ist die dominante Stellung der Mission im Modell (Kellner 2007a:61).

Im Folgenden sollen die Bereiche „Analyse / Prognose“, „Profil“, „Konzeption“ und „Realisierung“ analysiert und ihre Schnittstellen zum „Profil-Implementierungs-Controlling“ erläutert werden.

Analyse- / Prognosebereich

Der Analyse- / Prognosebereich umfasst die Themen „eigener Nutzenbereich“, „Marktumfeld“ und „Markt“. Es geht am Anfang des Verfahrens darum, den Status Quo zu erfassen und sich ein genaues Bild über die Situation zu machen. Kellner schlägt zur Datenerhebung Verfahren wie Befragungen, Szenariotechniken, Prognoseverfahren oder auch Extrapolationen auf Basis von Vergangenheitsdaten vor (Kellner 2007a:63).

Bevor man sich im Rahmen einer Analyse externen Gegebenheiten zuwendet, ist es notwendig, sich mit der eigenen Situation auseinanderzusetzen. Eine Analyse des eigenen Nutzenbereichs kann unterschiedlichste Aspekte erfassen, die individuell zu determinieren sind (Kellner 2007a:64). Kellner verweist dabei auch auf Huber bzw. dessen acht Determinanten sozialräumlicher Gestaltungsprozesse (Huber 2004a:28-31). Das Fazit für das Modell „Profil-Implementierungs-Controlling“ könnte lauten: Analytisch ist im ersten Schritt im Kernbereich zu beginnen und von Anfang an sind die beteiligten Akteure aktiv mitzunehmen, um eine hohe Akzeptanz des Verfahrens zu erreichen. Das Controlling-Verfahren muss als Chance zur Weiterentwicklung bzw. Verbesserung und nicht als Instrument der Kontrolle verstanden werden. Der Start mit dem eigenen Nutzenbereich hat insofern auch den Vorteil, dass sich die Akteure mit ihnen vertrauten Themen beschäftigen und damit ein Einstieg ins Projekt leichter wird. Wo man sich am besten auskennt, kann der größte inhaltliche Beitrag geleistet werden.

Über den eigenen Nutzenbereich hinaus ist es zweckmäßig, das Marktumfeld in seine Überlegungen mit einzubeziehen. Dazu zählen das gesellschaftliche, das gesamtwirtschaftliche, das politische, das rechtliche und das technologische

Umfeld, denen gemein ist, dass auf sie kein unmittelbarer Einfluss ausgeübt werden kann (Kellner 2007a:65-66).

Was den „Markt“ anbelangt, differenziert Kellner den allgemeinen Begriff dahingehend, dass im Gegensatz zum industriellen und gewerblichen Bereich Leistungsersteller und Leistungsempfänger identisch sein können (Kellner 2007a:66). Dies ist auch relevant für das „Profil-Implementierungs-Controlling“. Es sollte also ein originäres Interesse bestehen, den eigenen kommunalen Nutzenbereich im positiven Sinne zu entwickeln. Dies sollte aber nicht als selbstverständlich angenommen werden. Alle verantwortlichen Akteure sollen idealerweise von Anfang an in das Verfahren mit eingebunden werden. Ein frühes gemeinsames Commitment zwischen unterschiedlichen politischen Gruppierungen eines Gremiums verringert das Risiko späterer Grundsatzdiskussionen.

Profil-Bereich

Der in Abbildung 14 dargestellte Profil-Bereich nimmt eine zentrale Rolle im Profilierungs-Strukturmodell von Kellner ein. Kellner analysiert den Begriff „Profil“ und attestiert ihm eine mehrdeutige Verwendung, ohne allerdings eine passende Definition im Bereich der kommunalen Entwicklung zu finden (Kellner 2007a:67-70). Aus dieser Tatsache erwächst das Dilemma, dass zwar viel und oft über die Notwendigkeit des Vorhandenseins eindeutiger kommunaler Merkmale gesprochen wird, aber damit noch lange keine klare Entwicklungsrichtung definiert, sprich über ein eindeutiges Profil diskutiert wird, sondern lediglich ein Bündel an Einzelmaßnahmen gemeint ist (Kellner 2007a:68-69).



Abbildung 14: Der Profilbereich im Profilierungs-Strukturmodell

Quelle: eigene Darstellung nach: Kellner 2007a:67

Kellner besetzt aus diesem Grund den Begriff „Profil“ für den Bereich der kommunalen Entwicklung und positioniert ihn als zentralen Dreh- und Angelpunkt seiner Methodik „Kommunale Profilierung“ (Kellner 2007a:69-70). Wesentlich für das im Rahmen dieser Arbeit zu entwickelnde Modell eines „Profil-Implementierungs-Controllings“ ist die Reichweite des Profilbereichs auf die anderen Modellbausteine. Kellner betont dessen steuernde Wirkung auf die nachgelagerten Bereiche Konzeption und Realisierung (Kellner 2007a:69). Dies wirkt sich daher auch auf die Kontrolle im Rahmen des Realisierungs-Bereichs aus. Eine Überprüfung kann folglich nicht isoliert vom eigentlichen Profil eines kommunalen Nutzenbereichs durchgeführt werden, sondern muss dieses im Rahmen der Operationalisierung der Controlling-Kenngrößen berücksichtigen. Aufgabe des Profils ist die Definition einer klaren, dauerhaften Entwicklungsrichtung (Kellner 2007a:70), während es die Aufgabe des „Profil-Implementierungs-Controllings“ ist, diese nachhaltig zu sichern bzw., soweit erforderlich, im Sinne der ursprünglichen Profilierung zu korrigieren.

Die Kernelemente des Profils

Kellner teilt das Profil in die beiden Ebenen „Leitbild“ und „Erscheinungsbild“ sowie in darunterliegende Elemente ein (Kellner 2007a:70-80). Er postuliert über den grundsätzlichen Begriff „Leitbild“, wie er allgemein Verwendung fin-

det, hinaus die Bedeutung der Klarheit für kommunale Entwicklungen sowie die Missionsorientierung (Kellner 2007a:71). Die Elemente „Mission“, „Vision“ und „Grundsätze“ bilden die Basis für das Erscheinungsbild.

Die Mission definiert den Auftrag oder, noch deutlicher, den Kernauftrag eines Nutzenbereichs, sie ist dessen Existenzgrundlage hinsichtlich Sinn und Notwendigkeit für eine definierte Zielgruppe (Kellner 2007a:72). Die Verbindung zwischen Kommunaler Profilierung und „Profil-Implementierungs-Controlling“ ist das Verständnis Kellners, die Mission als „zentrale Qualitätsaussage eines Nutzenbereichs“ (Kellner 2007a:72) zu sehen. Greift man dieses Verständnis auf, ist es im Rahmen des „Profil-Implementierungs-Controllings“ auch notwendig, das Missionsverständnis der Akteure abzugleichen, um nicht von unterschiedlichen Voraussetzungen auszugehen. Es ist zu prüfen, inwieweit ein identisches Verständnis der Ausgangsmision vorhanden bzw. inwieweit diese noch allen Beteiligten bekannt ist. Da davon auszugehen ist, dass es im Zeitverlauf am Controlling-Prozess beteiligte Personen geben wird, die die Erstprofilierung nicht aktiv begleitet haben, bietet es sich an, einen zumindest kurzen Abriss über die Mission des kommunalen Nutzenbereichs bzw. die Herleitung derselben zu geben.

Selbiges gilt für die Vision des Nutzenbereichs. Auch hier sollte ein Abgleich vor dem Start des eigentlichen Controlling-Prozesses erfolgen. Da die Vision ja etwas Zukunftsweisendes hat, könnte im Rahmen der Überprüfung auch eine Evaluierung der in der Realität angekommenen Ziele erfolgen. Es ist auch zu erörtern, ob die gesteckten Ziele realistisch waren oder ob eine Zielerreichung grundsätzlich nicht möglich war. Unter dem Aspekt des Motor- und Aufbruchcharakters ist insbesondere letzterer Punkt kritisch zu beleuchten (Kellner 2007a:74). Sollte die Erfahrung gezeigt haben, dass im Rahmen der Vision unrealistisch hohe Erwartungen definiert wurden, so wird die Bereitschaft der Beteiligten, sich motiviert in ein Controlling-Projekt einzubringen bzw. dieses als Chance einer aktiven Zukunftsgestaltung zu sehen, merklich schwinden.

Geht man im Vorfeld der Überprüfung auf die Mission und Vision ein, so dürfen auch die Grundsätze nicht vergessen werden. Wie bei der

„Kommunalen Profilierung“ sich die Verantwortlichen für das Aufstellen der Grundsätze für alle Beteiligten verantwortlich zeichnen (Kellner 2007a:75), so ist beim „Profil-Implementierungs-Controlling“ wiederum dieser Personenkreis für die Aktualität und Gültigkeit der Grundsätze verantwortlich. Alle an der Überprüfung beteiligten Personen müssen die Regeln kennen und anerkennen. Eine öffentliche Kommunikation ist elementar, um Grundsatzdiskussionen zu einem späteren Zeitpunkt zu vermeiden.

In Summe lässt sich das Leitbild als Voraussetzung des Erscheinungsbilds sehen. Es zeigt sich eine „eindeutige Abhängigkeit“ (Kellner 2007a:75). Bevor also über äußere Merkmale eines kommunalen Nutzenbereichs gesprochen wird, muss intern Klarheit herrschen.

Darauf aufbauend definiert das Erscheinungsbild das Markenversprechen und die Corporate Identity Vorschriften (Kellner 2007a:77-78). Wichtig ist „eine inhaltlich präzise Vorgabe für die Zukunftsentwicklung“ (Kellner 2007a:77). Im Kern überprüft das „Profil-Implementierungs-Controlling“, ob diese Vorgaben konsequent eingehalten und umgesetzt wurden bzw. in welcher Qualität dies geschehen ist (vgl. auch Ausführungen in Kapitel 3.5.8 ab Seite 113).

„Das gesamtheitliche Markenversprechen eines kommunalen Nutzenbereiches ist es, das den Zielgruppen dieses Nutzenbereiches diejenigen Lösungen und Gegenwerte verspricht, die diese am intensivsten wollen bzw. brauchen“ (Kellner 2007a:79). Die Schnittstellen zum „Profil-Implementierungs-Controlling“ liegen in folgenden Bereichen (Kellner 2007a:79-80):

- Leistungssicherstellung auch in der Zukunft
- Festlegung nicht nur für heutiges, sondern auch für zukünftiges Handeln
- Schaffung von Konstanz

Alle drei Anforderungen an ein Markenversprechen muss auch ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ erfüllen. Es sichert die Nachhaltigkeit einer Leistung über den Implementierungszeitraum hinaus, greift aktiv in das Projekt ein und liefert konkrete Handlungsempfehlungen. Darüber hinaus sorgt es langfristig für einen konstanten Markenauftritt, der modernen, aber nicht modischen Anforderungen gerecht werden

soll. Das Markenversprechen bekommt damit eine inhaltliche Absicherung.

Als weiteres Element führt Kellner die Corporate Identity Vorschriften an, die letztlich für die „Echtheit“ des Profils sorgen sollen (Kellner 2007a:80-83). Kotler definiert Corporate Identity wie folgt: „Corporate Identity beschreibt ein Unternehmen als Persönlichkeit und umfasst sowohl seine Selbstdarstellung als auch sein Verhalten nach innen und außen. Die Corporate Identity setzt sich aus dem Corporate Design (Erscheinungsbild), der Corporate Communication (Summe der kommunikativen Maßnahmen) sowie dem Corporate Behaviour (Verhalten der Mitarbeiter) zusammen“ (Kotler et al. 2011:1129).

Wichtig erscheint der Hinweis, dass es eine hohe Korrespondenz zwischen den an einer Profilierung beteiligten Akteuren und dem inhaltlichen Charakter derselben geben muss, was ein ebenso hohes Maß an Authentizität bewirkt (Kellner 2007a:81). Die Zielgruppe reagiert in der Regel sehr sensibel auf signifikante Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Zustand und bestraft diese im schlimmsten Fall mit Nicht-Berücksichtigung der angebotenen Leistung.

Greift ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ in das Corporate Identity-Gefüge ein, so ist Behutsamkeit gefragt und kein von Aktionismus getriebener Veränderungswille. Corporate Identity-Elemente sind teilweise viele Jahre oder sogar Jahrzehnte im Einsatz und zahlen sich in hohem Maße für die Marke aus. Veränderungen in Teilbereichen oder gar eine komplett neue Anlage der Corporate Identity sind nur nach reiflicher Prüfung zu empfehlen. An einem „Profil-Implementierungs-Controlling“ Beteiligte unterliegen der nicht zu unterschätzenden Gefahr, äußere Veränderungen, sprich Maßnahmen an der Corporate Identity, mit inhaltlichen Veränderungen zu verwechseln. Letztere sind aber Voraussetzung für die Gestaltung der Corporate Identity und dürfen nicht losgelöst betrachtet werden. Kellner verweist ausdrücklich darauf, dass dieses „formulierte Selbstverständnis [...] sich nicht nur auf die Gegenwart beziehen, sondern die zukünftige Entwicklungsrichtung beinhalten“ (Kellner 2007a:81) soll.

Ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ muss im Sinne der Weiterentwicklung der Methode Kellners, deren Idee es ist, „ein klares Image nach außen und eine eindeutige Identität nach innen“

(Kellner 2007a:82) zu geben, langfristig die eigene Qualität sichern. Es muss den „Gelben Punkt“ im Modell Kellners als Dreh- und Angelpunkt sehen, mit dessen Hilfe erst ein scharfes Profil entstehen kann (Kellner 2007a:82-83). In diesem Sinne leistet das „Profil-Implementierungs-Controlling“ mittels Schärfung des Profils Hilfe, um für einen kommunalen Nutzenbereich aktualisierte „*Alleinstellungen, Einzigartigkeiten und Wettbewerbsvorteile*“ (Kellner 2011:129) zu definieren.

Konzeptions-Bereich

Im Konzeptions-Bereich des Modells der „Kommunalen Profilierung“ findet eine Aufteilung in drei Ebenen statt (Kellner 2007a:87):

- Ziele,
- Strategien und
- Maßnahmen.

Nachfolgend sollen diese Ebenen hinsichtlich ihrer Relevanz für das „Profil-Implementierungs-Controlling“ untersucht werden.

Ziele eines kommunalen Nutzenbereiches können etwa die Vollbeschäftigung, die Steigerung der Attraktivität der Innenstadt oder auch der Bekanntheitsgrad des kommunalen Soll-Images sein (Kellner 2007a:87-88). Diese Ziele bzw. Kenngrößen sollen messbar sein, um den jeweiligen Zielerreichungsgrad feststellen zu können. Für das „Profil-Implementierungs-Controlling“ ist eine eindeutige Null-Messung notwendig, um den Veränderungsgrad zwischen Beginn der „Kommunalen Profilierung“, Implementierung des neuen Profils und dem Zeitpunkt der Überprüfung zu dokumentieren. Nur so sind objektive Messwerte zu erzielen.

Generell ist dabei festzuhalten, dass eine effektive Zielformulierung stets nach dem SMART-Prinzip geschehen sollte. Nach diesem von Meyerhoff und Brühl (2005:11) beschriebenen Prinzip sollen Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminierbar sein.

Sollte eine der geforderten Eigenschaften bei einzelnen Teilzielen nicht oder nur bedingt erfüllt sein, wird es zwangsweise auch im Rahmen eines „Profil-Implementierungs-Controllings“ schwierig, ihren Zielerreichungsgrad bzw. ihren Beitrag zur Zielerreichung des gesamten Nutzenbereichs festzustellen. Im Zweifel empfiehlt es sich, auf die Einbeziehung des entsprechenden Zieltes in die Messung zu verzichten, um

Messfehler, die sich wiederum auf den Gesamtnutzenbereich auswirken können, zu vermeiden.

Die „Kommunale Profilierung“ definiert Strategien als „*Leitlinien, durch welche ein konkreter Aktivitätsrahmen sowie eine bestimmte Stoßrichtung des Handelns in einem Nutzenbereich determiniert werden*“ (Kellner 2007a:89). Zur einfacheren Darstellung und individuelleren Entwicklung einzelner Teilnutzenbereiche bietet sich, wie in Abbildung 15 dargestellt, eine Aufteilung in Segmente, sogenannte „Strategische Geschäftsfelder“, an (Kellner 2007a:90; siehe auch Meffert et al. 2008:255-256).

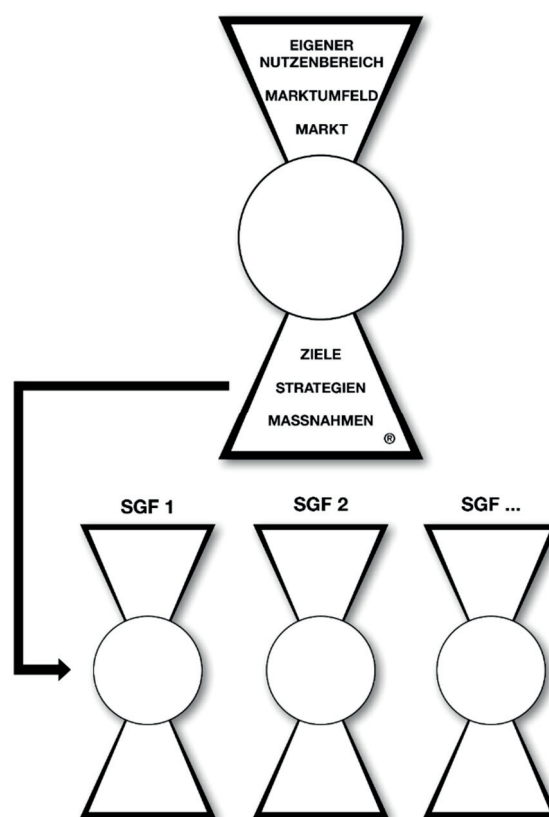


Abbildung 15: Nutzenbereich untergliedert in strategische Geschäftsfelder

Quelle: eigene Darstellung nach: Kellner 2007a:90

Eine derartige Segmentierung vereinfacht auch ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ erheblich. Es lassen sich Entwicklungen in Teilnutzenbereichen einfacher nachvollziehen und daraus abgeleitete notwendige **Maßnahmen** besser implementieren. Kellner verspricht sich dadurch eine Erhöhung der Klarheit, was auch für das „Profil-Implementierungs-Controlling“ abgeleitet werden kann (Kellner 2007a:91).

Die aus den Erkenntnissen der Überprüfung abgeleiteten Maßnahmen setzen sich in der Regel aus einem Bündel von Einzelmaßnahmen zusammen. Wie bei Kellner, der die klassischen Marketinginstrumente sowie deren Übertrag auf einen städtischen Nutzenbereich darstellt (Kellner 2007a:92-93), bietet es sich an, selbiges auch für die im „Profil-Implementierungs-Controlling“ erarbeiteten Handlungsempfehlungen zu tun. Der Vorteil liegt in der mehrdimensionalen Betrachtung, die gewährleistet, dass alle Stell-schrauben berücksichtigt werden. Beispielsweise macht eine einseitige Anhebung des Preises in der Regel ohne eine Veränderung im Produkt-Mix wenig Sinn. Der sogenannte „Marketing-Mix“ muss für die Zielgruppe ausgewogen erscheinen. Es geht um „die Gesamtheit aller steuerbaren, taktischen Werkzeuge aus den Bereichen Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation [...], die das Unternehmen einsetzt, um bei den Zielkunden bestimmte erwünschte Reaktionen hervorzurufen“ (Kotler et al. 2011:1139).

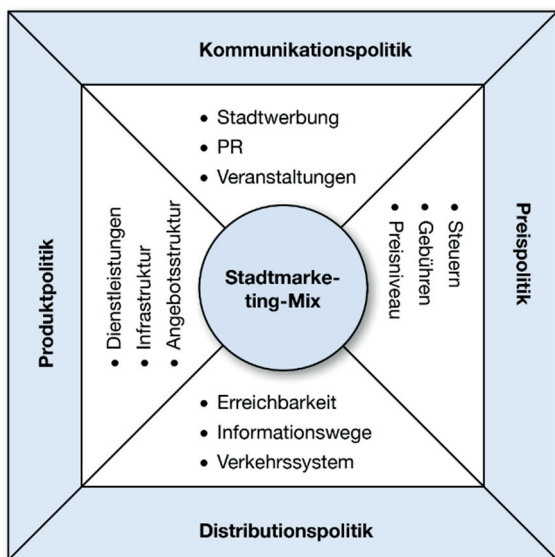


Abbildung 16: Mögliche Übertragung der klassischen Marketing-Instrumente auf städtische Nutzenbereiche

Quelle: eigene Darstellung nach: Kellner 2007a:93 nach: Zerweck 1997:49

Abbildung 16 verdeutlicht eine mögliche Zusammenstellung des Marketing-Mix bezogen auf den kommunalen Bereich. Die einzelnen Sektoren sind dabei nicht statisch zu sehen, sondern können in unterschiedlicher Tiefe und Art verschiedenste Ausprägungen erfahren. Stellt man im Rahmen eines „Profil-Implementierungs-

Controllings“ mangelnde Wirksamkeit fest, ist gegebenenfalls der Maßnahmen-Mix neu zu definieren.

Realisierungs-Bereich

Der Realisierungsbereich der „Kommunalen Profilierung“ setzt sich aus den Feldern Organisation, Implementierung und Kontrolle zusammen (Kellner 2007a:93-99). Kellner sieht „eine wesentliche Aufgabe des Managements darin, die Voraussetzungen im Sinne von Implementierungsbedingungen dafür zu schaffen, dass eine Konzeption auch tatsächlich, wie beabsichtigt Realität wird“ (Kellner 2007a:94 nach: Hilker 1993). Ein erarbeitetes Profil, für dessen Erstellung viel Zeit und Aufwand investiert wurde, in die Tat umzusetzen, hört sich in der Theorie leichter an, als es in der Praxis tatsächlich ist. Letztlich bedeutet Realisierung immer auch Veränderung. Das kann verbunden sein mit dem Verlust persönlicher Privilegien der Beteiligten bis hin zur Konsequenz, dass Budgets umgeschichtet werden und Projektprioritäten verändert werden.

Im Rahmen der Organisation werden Aufbau- und Ablauforganisation festgeschrieben (Kellner 2007a:94-95). Die eigentliche Umsetzung der verabschiedeten Maßnahmen erfolgt dann im Rahmen der Implementierungsphase. Gerade an diesem Punkt können durchaus die oben angesprochenen Konflikte entstehen. Meffert spricht in diesem Zusammenhang von Implementierungsbarrieren, die sich in rationale, politische und emotionale Widerstände aufteilen lassen (Meffert et al. 2008:736). Es gilt, diese zu überwinden bzw. durch einen hohen Partizipationsgrad aller Beteiligten zumindest zu vermindern. Wenn es bereits bei der Grundprofilierung in dieser Hinsicht Schwierigkeiten geben kann, warum sollte es dann ein Interesse geben, sich im Rahmen eines „Profil-Implementierungs-Controllings“ einem kritischen Selbsttest zu unterwerfen? Dies kann nur gelingen, wenn die Beteiligten einen Nutzen erkennen. Kellner (2007a:97) stellt dazu fest: „Werden Entwicklungsplanungen hart an der Realität orientiert und deckungsgleich den Anforderungen der betroffenen Menschen durchgeführt, können klare zukunftsweisende Profile erarbeitet und diese konzeptionell sowie organisatorisch abgesichert werden“. Dies schließt nicht aus, dass visionäre Gedanken in die Zukunftsplanung einfließen. Es geht ja gerade um künftige Entwicklungen. Dafür

bedarf es aber eines inhaltlich klar bestimmten, konsequent geführten und vor allem dauerhaften, in die Zukunft gerichteten Prozesses (Kellner 2007a:98). Die in der Erstprofilierung angewandte Konsequenz muss sich auch in der Überprüfung widerspiegeln. Sie kann als Anshub und Motor einer dynamischen Zukunftsentwicklung verstanden werden, die dafür sorgt, dass ein kommunaler Entwicklungsprozess nachhaltig und lebendig gehalten wird. Und dies unabhängig von wechselnden Beteiligten und politischen Verantwortlichen. Wie in einem Unternehmen das klassische ISO-Audit zu einem institutionalisierten Prozess wird, so muss es auch Ziel für das „Profil-Implementierungs-Controlling“ sein, selbiges im Rahmen der kommunalen Zukunftsplanung zu erreichen.

Die Kontrollfunktion im Rahmen des Realisierungsbereichs ist der eigentliche Kern dieser Arbeit. Unter der Annahme, dass die vorherigen Schritte im Profilierungsmodell von Kellner richtig angewandt wurden und eine Implementierung erfolgte, gibt es trotzdem die Notwendigkeit einer Kontrolle derselben. Begründet wird dies dadurch, dass es diverse Abweichungsmöglichkeiten geben kann, was eine Ablaufüberwachung notwendig macht, um die Planerreichung sicherzustellen (Kellner 2007a:98 nach: Kotler et al. 2003).

Im Rahmen einer Plankontrolle gilt es, die Ziele festzulegen, die bisherige Planerfüllung zu messen, eine Leistungsdiagnose zu erstellen sowie Steuerungsmaßnahmen einzuleiten (Kotler et al. 2007:1184; vgl. Abbildung 17).

Grundsätzlich ist die Kontrolle in eine quantitative bzw. Ergebniskontrolle und eine qualitative Kontrolle aufzuteilen (Kellner 2007a:98-99). Dient erstere der Überprüfung der Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen, Instrumente und Projekte, im Sinne einer kontinuierlichen

Plan-Ist-Analyse, wird letztere dagegen als zukunftsorientiert gesehen und dient der Überwachung der Strategie und gegebenenfalls deren Anpassung an veränderte Marktbedingungen (Kellner 2007a:99 nach: Weis 2007; Meffert 2000 und Thommen 2004). Ein wichtiger Aspekt, um diesem Anspruch gerecht zu werden, ist aber die Regelmäßigkeit der Anwendung, unabhängig vom aktuellen Zustand (Kotler et al. 2007:1214). Es wäre ein Trugschluss, in guten Zeiten auf den Einsatz einer Überprüfung zu verzichten. Bietet sich doch hier die einmalige Chance, eventuelle Anzeichen einer Krise rechtzeitig zu erkennen und darauf angemessen zu reagieren (Kotler et al. 2007:1214). Kellner (2007a:99) sieht eine Überprüfung „als laufende Plausibilitätskontrolle des gesamten „Profilierungs-Systems“ eines Nutzenbereichs“. Er differenziert in ein Prämissenaudit, ein Ziel- und Strategieaudit und ein Maßnahmenaudit (Kellner 2007a:99 nach: Weis 2007). Die einzelnen Audittypen unterscheiden sich inhaltlich wie folgt: Das Prämissenaudit überprüft die Richtigkeit der Markt-, Marktumfeld- und Situationsanalyse, das Ziel- und Strategieaudit überprüft den nötigen Realismus bei der Zielsetzung sowie die Einhaltung der Strategien und das Maßnahmenaudit die Koordination der verschiedenen Maßnahmen (Kellner 2007a:99 nach: Weis 2007).

Kellner baut also ein Audit im Rahmen des Bausteins „Kontrolle“ gezielt in seine Methodik ein. Er liefert zwar noch keine konkrete Beschreibung der Durchführung eines Audits, doch steckt er grundsätzlich den Einsatzzweck und den Rahmen eines solchen Audits ab. Der Realisierungsbereich und konkret der Bereich der Kontrolle sind damit die logischen Anknüpfungspunkte für eine neue Methode „Profil-Implementierungs-Controlling“.

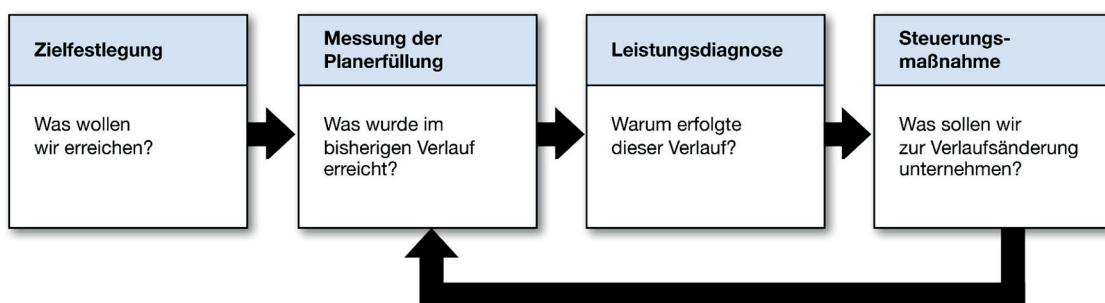


Abbildung 17: Zielgerichteter Kontroll- und Steuerungsprozess

Quelle: eigene Darstellung nach: Kotler et al. 2007:1184

Multilevel-Profilierungs-Strukturmodell

Um die unterschiedlichen Nutzenbereiche individuell betrachten und in ein Gesamtumfeld einbetten zu können, hat Kellner sein „Multilevel-Profilierungs-Strukturmodell“ eingeführt, das die unterschiedlichen Ebenen und Nutzenbereiche darstellt (Kellner 2007a:99-101; vgl. Abbildung 18). Wichtig für das neu zu entwickelnde Modell des „Profil-Implementierungs-Controlling“ ist es, an dieser Stelle darauf zu achten, dass auch im Rahmen der Überprüfung den unterschiedlichen Ebenen bzw. Nutzenbereichen genügend Beachtung geschenkt wird. Eine singuläre Erhebung eines Gesamtnutzenbereiches bzw. dessen Analyse wird den individuellen Aspekten der einzelnen Teilnutzenbereiche nicht

gerecht und lässt nur schwerlich eine individuelle Maßnahmenplanung zu.

2.2.5.5 Komponente 5: Das Profilierungs-Prozessmodell mit den drei Durchsetzungsphasen

Die fünfte und letzte Komponente im Modell Kellners, das sogenannte „Profilierungs-Prozessmodell“ mit den drei Durchsetzungsphasen, liefert eine konkrete Handlungsanweisung zur Durchführung der Profilierung. Wichtig für das „Profil-Implementierungs-Controlling“ sind folgende Aspekte, die im Rahmen dieser Modellkomponente definiert werden: Es geht um inhaltliche Konsequenz und um Dauerhaftigkeit

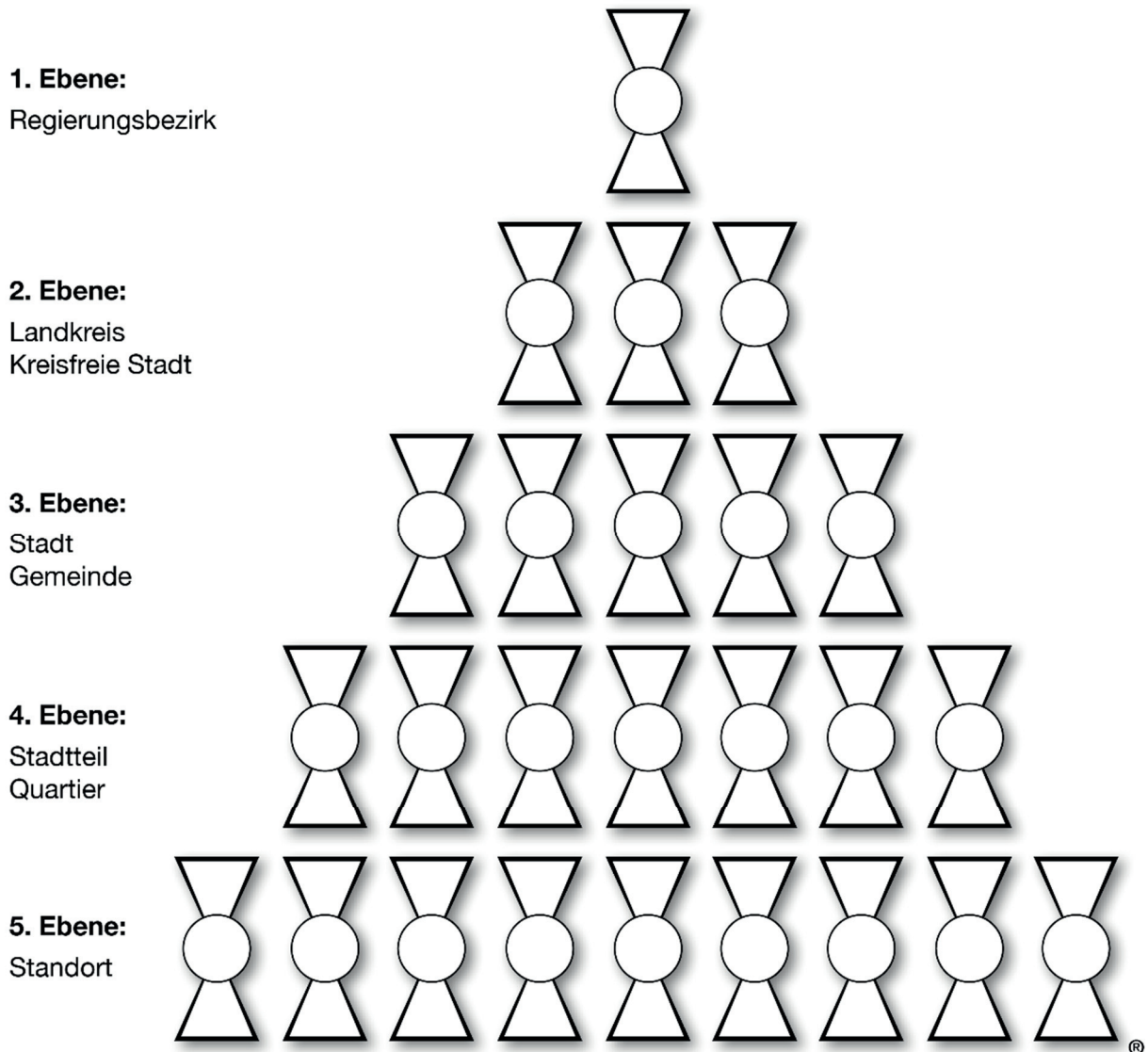


Abbildung 18: Das Multilevel-Profilierungs-Strukturmodell – Fünf mögliche Ebenen kommunaler Nutzenbereiche

Quelle: eigene Darstellung nach: Kellner 2007a:101

des Profils, wobei es nicht zwingend auf die Geschwindigkeit einer kommunalen Entwicklung ankommt, sondern darauf, dass diese ihre ursprüngliche Zielrichtung beibehält und es nicht zu einem Stillstand der Entwicklung kommt (Kellner 2007a:102). Denkbar ist etwa die Einführung von Jahresprofilierungen, die sich aus dem ursprünglichen Profil ableiten lassen und dafür sorgen sollen, dass der Entwicklungsprozess weitergeführt wird (Kellner 2007a:102-104; vgl. Abbildung 19).

Der dreiphasige Durchsetzungsprozess, den Kellner im Übrigen nur als einen möglichen gangbaren Weg aufzeigt und dementsprechend auch auf alternative Vorgehensweisen verweist,

besteht aus den Phasen „Initiierung der Profilierung“, „Festlegung der grundsätzlichen Profilierung“ sowie „nachhaltige Realisierung der Jahresprofilierungen“ (Kellner 2007a:103-104; vgl. Abbildung 19). Kellner (2007a:103) erläutert die Herleitung seines Ansatzes und die vielfach erfolgreiche Anwendung in der Praxis, verweist aber auf die Möglichkeit der reflexiv gesteuerten Weiterentwicklung in theoretischer und praktischer Hinsicht. Gerade dies soll ein Kernauftrag der vorliegenden Arbeit sein. Die drei Phasen bzw. deren inhaltliche Aufgaben lassen sich wie folgt zusammenfassen: Phase 1 dient dem Start, Phase 2 der Grundsatzplanung und Phase 3, in enger Anlehnung an Phase 2, den konkreten Jahresplanungen (Kellner 2007a:104-106).

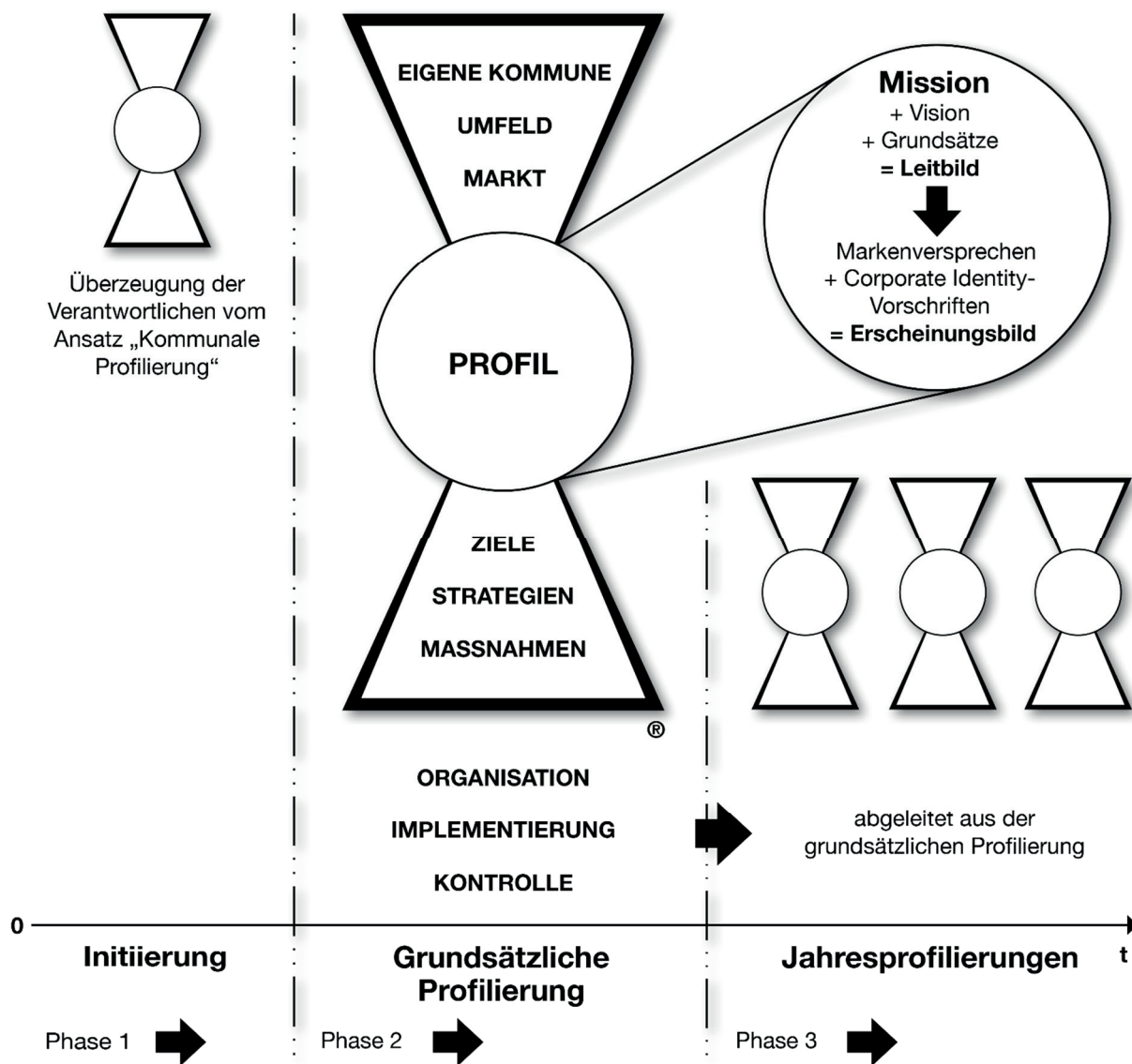


Abbildung 19: Das Profilierungs-Prozessmodell mit den drei Durchsetzungsphasen

Quelle: eigene Darstellung nach: Kellner 2007a:104

Grundsätzlich bedarf es in Phase 1 eines mehr oder minder konkreten Anlasses, um einen Entwicklungsprozess zu initiieren. Oft liegt die Ursache in den sich verändernden Rahmenbedingungen, die kommunale Verantwortliche zum Umdenken zwingen (Kellner 2007a:105). Die Phase 1 lässt sich in drei Aufgabenschritte einteilen. Liegt im ersten Schritt die Aufgabe auf Seiten der externen oder internen Entwicklungsverantwortlichen, die möglichen Beteiligten über den Ablauf des Verfahrens zu informieren und von dessen Vorzügen zu überzeugen, so muss im zweiten Schritt ein idealerweise einstimmiges Commitment der Verantwortlichen und Beteiligten erfolgen. Der dritte Schritt beinhaltet den konkreten Auftrag an den Durchführenden (Kellner 2007a:105).

Phase 2 dient der Herleitung des eigentlichen Profils eines kommunalen Nutzen- oder Teilnutzenbereichs. *„Auf der Grundlage einer fundierten Analyse und Prognose werden das klare richtungsweisende Profil, die konsequent abgeleitete Konzeption, die hierzu passenden [sic] Organisation sowie die geeigneten Kontrollinstrumente hergeleitet“* (Kellner 2007a:106). Dieser Prozess erfolgt in engstem Dialog mit den kommunalen Verantwortlichen.

Kellner formuliert vier Prozessregeln als Voraussetzung zur Arbeit mit dem Profilierungs-Struktur-Modell. Diese lauten (Kellner 2007a:107-108):

- Simultaneität vertikaler Determination und horizontaler Integration
- Individualität der Erkenntnisgewinnung
- Exklusivität der Erkenntnisgewinnung
- Komplementarität der Erkenntnisgewinnung.

Befolgt der geographische Consultant diese Prozessregeln, wird es ihm leichter gelingen, sich den klassischen Herausforderungen eines jeden Consultingprojektes zu stellen und diese zu meistern. Man könnte diese Regeln auch als Anleitung zu Systematik und kritischer Distanz auffassen, die den Consultant davor bewahren sollen, einen aktiven ergebnisbeeinflussenden Part im Prozess einzunehmen. Er darf sich nicht zum Beteiligten machen. Dies ist ohne weiteres auf das „Profil-Implementierungs-Controlling“ übertragbar. Das Ergebnis der Überprüfung darf nicht durch den geographischen Consultant beeinflusst werden. Klare Regeln müssen dafür Sorge tragen, dass die tatsächliche Qualität der

Implementierung, respektive des implementierten Profils, ermittelt wird.

Die Profilerleitung

Aufbauend auf einer fundierten Analyse erfolgt im Modell „Kommunale Profilierung“ die Herleitung des Profils mit seinen Elementen „Mission“, „Vision“, „Grundsätzen“, „Markenversprechen“ und „Erscheinungsbild“ (Kellner 2007a:109). Unter Berücksichtigung der vier Komponenten des Missionsmodells „Zielgruppen“, „Wettbewerber“, „Eigener Nutzenbereich“ und „Mission“ wird versucht, einen individuellen, zentralen und möglichst einzigartigen Nutzen eines kommunalen Nutzenbereichs zu definieren, mit dessen Hilfe dann inhaltliche Klarheit geschaffen wird (Kellner 2007a:109-111).

Als Erhebungsmethoden für die Entwicklung der Komponenten im Missionsmodell nennt Kellner explorative Intensivinterviews, quantitative Interviews, Begehungen und Beobachtungen sowie die Auswertung von Sekundärquellen (Kellner 2007a:112-113). Zur Herleitung der Vision und der Grundsätze werden lediglich die Entwicklungsverantwortlichkeiten eingebunden (Kellner 2007a:114-115). Darauf aufbauend wird dann ein vorläufiges Erscheinungsbild erarbeitet, das in verschiedenen Phasen, mit der Chance der Nachbesserung, im sogenannten „Modell der konzentrischen Ideenreflexion“ einem zunehmend größer werdenden Kreis an Beteiligten vorgestellt wird (Kellner 2007a:115-116).

War die Profildree bis zur Vorstellung in den verschiedenen Entscheidungsgremien noch veränderbar, ist sie nach Verabschiedung durch diese Gremien zur zentralen Entscheidungs determinante geworden, die maßgeblichen Einfluss auf alle Zukunftsentscheidungen des Nutzenbereichs nimmt (Kellner 2007a:117). Kellner determiniert einen fünfjährigen Planungszeitraum, für den ein konkreter Maßnahmen-Mix zu definieren ist, der aber auch Kontrollinstrumente zur Begleitung und weiteren Entwicklung des Nutzenbereichs beinhalten soll (Kellner 2007a:117). Kellner geht im Folgenden nicht auf diese Kontrollinstrumente ein. Es ist daher Aufgabe eines „Profil-Implementierungs-Controllings“, dieses Handlungsfeld zu besetzen. Nur mit diesem ist eine nachhaltige Realisierung der Jahresprofilierungen durchzusetzen.

Im Rahmen dieser Jahresprofilierungen sieht Kellner (2007a:121) quantitative Zielkontrollen und einen reflexiven Diskurs der vergangenen Aktivitäten als notwendig an. Ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ muss gewährleisten, dass es im Zuge der rollierenden Planung der Jahresprofilierungen zu keinen gravierenden Fehlern kommt. Es soll eine fundierte Analyse des Status-Quo liefern und zukunftsgerichtet konkrete Handlungsempfehlungen für Nutzen- oder Teilnutzenbereiche abgeben, die in eine konkrete Jahresprofilierung einfließen können.

2.2.6 Vorteile der „Kommunalen Profilierung“

Die Methodik „Kommunale Profilierung“ bietet eine Reihe an Vorteilen, die nachfolgend dargestellt werden sollen.

Der wichtigste Vorteil ist aus Sicht des Autors die eindeutige Orientierung am Nutzen der Zielgruppen, wobei die Mission stets der Ausgangspunkt aller Betrachtungen ist (Kellner 2007a:122-125). Es geht darum, *„inhaltliche Entwicklungsklarheit zu erzeugen, Effizienz im Mitteleinsatz zu erreichen, Aufbruch bei den Beteiligten zu generieren und mit hoher Wahrscheinlichkeit die Durchsetzung einer geplanten Entwicklung tatsächlich herbeizuführen“* (Kellner 2007a:122).

Der Ansatz trägt dazu bei, Motivation bei den Beteiligten zu erzeugen, ohne die ein konsequentes Eintreten für das Projekt in allen Phasen der Entwicklung schwer wäre (Kellner 2007a:123). Durch die besondere Sichtweise des Entwicklungsansatzes, die Grundsätze des Denkens im Entwicklungsansatz, die Voraussetzungen für die Verwendung der Methoden des Entwicklungsansatzes, das Profilierungs-Strukturmodell sowie das Profilierungs-Prozessmodell werden wichtige Leitplanken gesetzt, mit deren Hilfe eine konsequente Zukunftsentwicklung im Sinne von Klarheit, Effizienz, Aufbruch und Durchsetzung erarbeitet werden kann (Kellner 2007a:123-125). Die grundsätzliche Einfachheit und Klarheit des Modells schafft Transparenz und sorgt für ein leichtes Erlernen und Verstehen desselben (Kellner 2007a:125).

Aus der Reflexion seiner Praxisfälle erkannte Kellner fünf wesentliche Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Profilierung (Kellner 2007a:232-233):

- Die Person des (oder der) Entwicklungsverantwortlichen
- Die Klarheit der Vorgehensweise
- Die inhaltliche Qualität der Entwicklungsrichtung
- Die Verfügbarkeit zentraler Implementierungsvoraussetzungen
- Der straffe, konsequente Entwicklungsprozess

Zusammengefasst lässt sich feststellen: *„Eindeutige und zentrale Nutzenversprechen als Vorteile für die jeweiligen Zielgruppen, werden zu klaren Orientierungspunkten für die nachhaltige Zukunftsentwicklung von Städten und Regionen, von Firmen und ihren Produkten“* (Kellner 2011:129).

Kehrt man zum Beginn der Überlegungen Kellners zurück, an dem er die Situation und die Herausforderungen kommunaler Entscheidungsträger beschreibt (Kellner 2007a:1-5), schließt sich der Kreis, da er den kommunalen Verantwortlichen bzw. den beratend tätigen Geographen in seinen späteren Ausführungen ein Werkzeug liefert, das ihnen hilft, eine nutzen- und zukunftsorientierte kommunale Entwicklung zu betreiben. Kellner macht damit den Geographen zum *„beratende[n] Partner kommunaler Entscheidungsträger“* (Kellner 2007a:235).

Aus Sicht des Autors ist die „Kommunale Profilierung“ eine in Theorie und Praxis fundierte Methodik, die sich weiter durchsetzen wird.

2.2.7 Ableitungen für die Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“

Die Betrachtung der Methodik „Kommunale Profilierung“ hat an unterschiedlichen Stellen eine Notwendigkeit einer Nachhaltigkeitskomponente über die Grundprofilierung hinaus deutlich gemacht. Kellner verweist mehrfach, insbesondere im Rahmen des Realisierungsbereichs, auf die Notwendigkeit einer systematischen Kontrolle, gibt aber keine konkrete Vorgabe hinsichtlich Konzept und Durchführung (Kellner 2007a:98-99 und 121).

Betrachtet man die für die Entwicklung der Methodik „Kommunale Profilierung“ wie auch für diese Arbeit verwendete Forschungsmethode „Marktorientiertes Innovationsmanagement“, so ergibt sich allein daraus eine Kontinuität im Forschungsauftrag, die nicht mit der Grundentwicklung der „Kommunalen Profilierung“ aufhören

darf (Kellner 2007a:41). Das Marktorientierte Innovationsmanagement eignet sich daher besonders für die Entwicklung eines neuen Verfahrens (Kellner 2011:128). Die Besonderheiten des Ansatzes „*liegen erstens in dem immanenten Zwang, realitätsgerechte Lösungen auf einem stabilen wissenschaftlichen Fundament zu erschaffen und zweitens dynamisch und selbstkritisch die Veränderungen in unserer Welt in einen permanenten Verbesserungsprozess einfließen zu lassen*“ (Kellner 2011:128).

Kellner selbst stellt die Forderung, neben der Verbesserung der Methodik „Kommunale Profilierung“ mittels kritischer Reflexion, den Ansatz weiter auszubauen bzw. zu erweitern (Kellner 2007a:239). Das Konzept eines „Profil-Implementierungs-Controllings“ ist als eine solche logische funktionelle Erweiterung zu sehen. Des Weiteren soll es auch in jenen Fällen wertvolle Dienste leisten, in denen die Grundprofilierung nicht mit Hilfe der „Kommunalen Profilierung“ erstellt wurde. Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ sieht sich als nützliches Werkzeug eines geographischen Consultants, mit dessen Hilfe er aktiv und bewusst einen nachhaltigen positiven Einfluss auf eingeleitete kommunale Entwicklungsszenarien ausüben kann und zu deren Profilierung beiträgt (Kellner 2007b:321).

2.3 Implementierungsverfahren im Kontext kommunaler Profil- und Markenbildungsprozesse

Um ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ durchführen zu können, bedarf es einer profilierten Region, die idealerweise mit dem Ansatz der „Kommunalen Profilierung“ weiterentwickelt wurde. Eine entscheidende Schnittstelle im Prozess der „Kommunalen Profilierung“ bildet der Übergang vom eher theoretischen Part, sprich vom Konzeptionsbereich der Profilierung, in den umsetzungsorientierten Part, sprich den Realisierungsbereich mit der Phase der Implementierung (Kellner 2007a:60). Da die sogenannte „Grundsätzliche Profilierung“ bzw. deren Weiterentwicklung in den folgenden Jahresprofilierungen wesentlich durch die Qualität der Implementierung bestimmt wird (Kellner 2007a:121-122), soll das folgende Kapitel sich diesem Themenfeld widmen. Wird bereits bei der grundsätzlichen Profilierung fehlerhaft gearbeitet, kann dies erhebliche Auswirkungen auf

die Qualität der im Rahmen des „Profil-Implementierungs-Controllings“ erhaltenen Ergebnisse haben. Richtung und Geschwindigkeit einer regionalen Zukunftsentwicklung müssen von Anfang an richtig justiert werden. Neben der klassischen Kontrollfunktion sollte daher eine durchzuführende Überprüfung auch eine retrograde Kontrolle der grundsätzlichen Profilierung beinhalten.

2.3.1 Implementierungen und ihre Herausforderungen

Die Implementationsforschung beschäftigt sich mit der Implementierung bzw. der Analyse von Abweichungen im Rahmen des Implementierungsprozesses. Grundsätzlich dient eine Implementierung der Überführung eines Konzeptes in eine Anwendung, oder einfacher ausgedrückt, theoretische Beschlüsse werden in der Praxis umgesetzt (Zollondz 2011:439). Eine Definition aus der Marketinglehre beschreibt den Implementierungsprozess als einen Prozess, „*bei dem die Marketingstrategie in aktionsfähige Aufgaben umgewandelt und durch den sichergestellt wird, dass diese Aufgaben so durchgeführt werden, dass damit die Ziele der Strategie erfüllt werden*“ (Meffert et al. 2008:733 nach: Kotler, Bliemel 2006).

Meffert bringt Implementierung auf den Punkt, indem er den Prozess als „*make the marketing-strategy work*“ (Meffert et al. 2008:733) beschreibt. Dies gilt natürlich nicht nur für Implementierungen von Marketing-Konzeptionen, sondern ist auch auf andere Bereiche übertragbar. Die Mechanismen sind unabhängig vom Forschungsbereich weitgehend identisch.

Kellner beschreibt für die „Kommunale Profilierung“ ebenso den Prozess der Implementierung, der dazu dient, eine Strategie in konkrete Maßnahmen und Projekte zu überführen. Konkret bedeutet dies eine Beauftragung der Umsetzung (Kellner 2007a:120). Er definiert den Implementierungsprozess im Rahmen der „Kommunalen Profilierung“ wie folgt: „*Implementierung in der Phase der „Grundsätzlichen Profilierung“, soll bedeuten, den Auftrag für eine verbindliche Planung konkreter Jahresprofilierungen und Jahresbudgets zu erteilen*“ (Kellner 2007a:120). Was als selbstverständlich erscheint, kann im Einzelfall zu erheblichen Schwierigkeiten führen. Eine große Hürde für die vollständige, ganzheitliche

Implementierung eines Konzepts ist die fehlende Bereitstellung ausreichend großer Budgets. Gerade kommunale Gebietskörperschaften, die ohnehin überwiegend mit begrenzten Mitteln haushalten müssen, tun sich damit schwer. Es ist zu prüfen, ob genügend Geld vorhanden ist und ob andere Projekte eventuell einen dringlicheren Charakter haben. Die Entscheidungsträger müssen ihren klaren Willen zur Durchsetzung eines kommunalen Profils an diesem Punkt mit verbindlichen Entscheidungen untermauern. Aber auch bei vorhandenen Budgets können andere Faktoren, wie etwa die fehlerhafte Initialzündung zur Implementierung, lähmenden Einfluss auf den Entwicklungsprozess nehmen. Ein im Zuge der Expertengespräche aufgeführtes Beispiel eines Projekts der IHK Schwaben beschreibt genau diese Situation. Trotz vorhandener Beschlüsse und bereitgestellter Mittel gab es einen erheblichen Umsetzungsstau (vgl. Kapitel 4.2.4 ab Seite 125). Zusammenfassend soll unter Implementierung in dieser Arbeit die konkrete Umsetzung des theoretischen Grundprofils bzw. der Jahresprofile verstanden werden.

Wie eingangs in Kapitel 1 beschrieben, stellt der Implementierungsprozess den Übergang von einer Konzeptionsphase in eine Realisierungsphase dar. Dieser theoretisch vermeintlich einfache Umstand stellt die Verantwortlichen und Beteiligten in der Praxis regelmäßig vor große Herausforderungen. Es empfiehlt sich, die klassischen Hürden im Prozess vorher zu kennen, um keine unliebsamen Überraschungen zu erleben. Aktiv angegangen, können daraus aber auch

Chancen entstehen, die es zu nutzen gilt. Die Voraussetzungen bei der „Kommunalen Profilierung“ und bei einem „Profil-Implementierungs-Controlling“ sind dabei ähnlich. Anfängliche Lethargie braucht Motivation, anfängliche Begeisterung braucht Realismus. Beide Phänomene treten regelmäßig auf, bieten aber für einen erfahrenen geographischen Consultant auch die Chance, vorhandene Kräfte im Sinne des Entwicklungsprozesses zu bündeln und positiv zu nutzen.

Allgemein lassen sich folgende Implementierungsziele formulieren (Meffert et al. 2008:734):

- Oberziel des Implementierungsprozesses
- Durchsetzungsziele
- Umsetzungsziele
- Durchführungsziele

Dient das Oberziel der erfolgreichen Implementierung selbst, schaffen Durchsetzungsziele Akzeptanz bei den Beteiligten, dienen Umsetzungsziele der detaillierten Umsetzung und sorgen Durchführungsziele mit konkreten Budget- und Zielvorgaben für eine effiziente Umsetzung (Meffert et al. 2008:734). Abbildung 20 zeigt mögliche Ursachen, die im Zusammenwirken von Strategie und Implementierung für Probleme sorgen können.

Legt man den Fokus auf die Qualität der Implementierung und setzt man eine qualitativ gute Strategie voraus, zeigt sich, dass eine schlechte Implementierungsqualität als „verspielte

Qualität der Strategie	Schlecht	Gut
Qualität der Implementierung		
Schlecht	„Verhinderte Gefahr“	„Verspielte Chance“
Gut	„Misserfolg“	„Erfolg“

Abbildung 20: Auswirkungen im Zusammenspiel zwischen Strategie und Implementierung oder Ursachen für das Scheitern von Marketingstrategien

Quelle: eigene Darstellung nach: Meffert et al. (2008):735

Chance“ gesehen werden muss oder im Umkehrschluss eine gute Implementierungsqualität zum „Erfolg“ führt (Meffert et al. 2008:735).

Folgende Probleme können im Zusammenhang mit der Implementierung von Strategien auftreten (Weidner 2000:206; Meffert et al. 2008:735-737):

- Frühzeitige Strategieänderungen bei kurzfristig ausbleibenden Wirkungen der Implementierungsmaßnahmen
- Shareholder-Value-getriebene Maßnahmen durch mangelnde Nachhaltigkeit in den Planungen bzw. stark verkürzte Planungshorizonte
- Implementierungsbarrieren, mit mentalen, rationalen, emotionalen oder auch politischen Hintergründen
- Unklare Zuständigkeiten
- Fehlende Akzeptanz der Strategie durch mangelndes Verständnis

Auch wenn alle grundsätzlichen Themen geklärt sind, ist die Implementierung kein Selbstläufer. Sie wird von Menschen gemacht und ist von deren Engagement abhängig. Grundsätzlich spricht man, wie im letzten Punkt in obiger Aufzählung, von Akzeptanzproblemen, die es abzubauen gilt. Die Beteiligten müssen die Strategie kennen, verstehen, können und wollen. Sie müssen die Inhalte, Hintergründe und Auswirkungen des Prozesses verstehen. Sie müssen zudem in die Lage versetzt werden, die verabschiedeten Maßnahmen in die Praxis umzusetzen und benötigen entsprechende Einweisungen oder Schulungsmaßnahmen (Meffert et al. 2008:736-737).

Und letztlich geht es darum, Beteiligte rechtzeitig in den Entwicklungsprozess mit einzubinden, um mentale Barrieren möglichst im Vorfeld abzubauen bzw. einen sanften sozialen Druck auf diese auszuüben (Meffert et al. 2008:736; Liebmann 2006:80-81).

Auch Implementierungskonflikte in Unternehmen sind übertragbar auf die mögliche Problematik bei regionalen Gestaltungsprozessen. Meffert, Kolks und Tarlatt identifizieren nachfolgende Ursachen für Implementierungskonflikte (Meffert et al. 2008:738-740 nach: Kolks 1990 und Tarlatt 2001):

- Heterogene Gruppenzusammensetzungen
- Rollenkonflikte

- Aufgabenabhängigkeiten durch gegenseitige Abhängigkeiten
- Horizontale Differenzierung durch schwer kompatible Parteien
- Verteilungskonflikte aufgrund begrenzter Budgets und Ressourcen
- Erwartungsdivergenzen aufgrund unterschiedlicher Erfolgsbewertungen
- Grad der Formalisierung bzw. Detaillierungsgrad der Vorgehensweise
- Machtausübung, ohne Akzeptanz der Beteiligten
- Partizipationsgrad

Zur Konfliktbewältigung bieten sich verschiedene Ansätze an. Abbildung 21 verdeutlicht die Spannweite von informellen bis hin zu formellen Maßnahmen. Je größer das Kooperations- desto kleiner ist das Konfliktpotenzial zwischen den Parteien und umgekehrt.

Ein grundsätzlicher Unterschied zwischen Implementierungsprozessen in Unternehmen und solchen im Rahmen räumlicher Entwicklungsprozesse ist die Tatsache, dass im Unternehmen Mitarbeiter im äußersten Fall auch mittels Sanktionen zu einer bestimmten Handlung gezwungen werden können. Im Gegensatz dazu herrscht bei Regionalinitiativen oftmals ein informeller Charakter, der mit einer fehlenden Verbindlichkeit der Beteiligten einhergeht (Jurczek 2003:121). Ein hohes Maß an Sozialkompetenz der Verantwortlichen leistet einen wichtigen Beitrag, dieses vermeintliche Manko auszugleichen. Schafft man es dadurch, die Beteiligten zum Mitmachen zu motivieren, ist davon auszugehen, dass die Motivation dann umso größer ist.

2.3.2 Verantwortlichkeiten bei Implementierungsprozessen

Fasst man obige Punkte zusammen und formuliert ein Anforderungsprofil für kommunale Verantwortliche, die sich einem Profilierungsprozess stellen, so lässt sich dies wie folgt umschreiben: Ein Kommunalverantwortlicher braucht ein klares Mandat, das ihn befähigt, langfristig an einer verabschiedeten Strategie festzuhalten. Er muss in der Lage sein, möglichst neutral die unterschiedlichsten Interessen zu verzahnen und abzuwägen. Sein Handeln sollte durch höchste Transparenz geprägt sein. Nachhaltigkeit in der Entwicklung ist unbedingt von Nöten, um eine



Abbildung 21: Ansätze der Konfliktbewältigung

Quelle: eigene Darstellung nach: Meffert et al. 2008:741 nach: Kolks 1990:126-127 und Tarlatt 2001:81 ff

vernünftige Durchsetzung zu erreichen. Meffert et al. (2008:742-743) sprechen in diesem Zusammenhang auch von Implementierungsträgern, denen als Promotoren des Prozesses die Aufgabe zukommt, „*Verhaltenswiderstände zu überwinden sowie implementierungsrelevante Ressourcen und Managementfähigkeiten in den Prozess einzubringen*“. Augustin et al. (2000:147) sehen am Beispiel der Schulen der Dorf- und Landentwicklung in der Zusammenführung und Vernetzung der unterschiedlichen Beteiligten eine Chance auf höhere Effektivität und die Möglichkeit der Entwicklung der Beteiligten zu „Motoren“ an der Seite der klassischen Verantwortlichen aus Politik und Verwaltung.

Nach einer erfolgreichen grundsätzlichen Profilierung fangen die Herausforderungen erst richtig an. Ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ soll den kommunalen Verantwortlichen in der Regel helfen, den Entwicklungsprozess auf Kurs zu halten. Gerade hier ist aber ein Konfliktpotenzial gegeben, da die Verantwortlichen oft kommunale Wahlbeamte sind und nur auf Zeit in

ihr Amt gewählt wurden. Wichtig ist daher eine mindestens mehrjährige Vereinbarung bezüglich der weiteren Vorgehensweise im Entwicklungsprozess über die grundsätzliche Profilierung hinaus und eine Verankerung des „Profil-Implementierungs-Controllings“ im Zeitverlauf. So integriert Zollondz (2011:442) Planung und Kontrolle als Bausteine in den Gesamtprozess der Implementierung, der letztlich in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess mündet. Schaffer (2003:190) fordert zu praktiziertem Regionalmanagement auf, das eine „*ständige Bereitschaft zu Controlling und Evaluation im Sinne moderner Managementverfahren*“ erfordert. Genau dies ist im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung Aufgabe des „Profil-Implementierungs-Controllings“. Dieses muss regelmäßig eine Überprüfung der implementierten Maßnahmen sicherstellen und den Anstoß für eine Weiterentwicklung des grundsätzlichen Profils bzw. der Implementierungsmaßnahmen geben.

2.3.3 Folgerungen

Die Implementierung beinhaltet die Steuerung des Wandels. Wie aufgeführt, existiert eine Reihe an potenziellen Problemfeldern, die den angestrebten Prozess behindern können. Nimmt man an, dass nicht alle Problemfelder gänzlich zu eliminieren sind, ist für eine dennoch erfolgreiche Implementierung die Kenntnis der möglichen Störquellen von entscheidender Bedeutung. Conrads (2004:64) fordert, im Zusammenhang mit einem erfolgreichen Regional- und Arbeitsmarktmanagement, gute „*Kenntnisse dieser Hemmnisse und Unwägbarkeiten, also die Erreichung einer hohen Systemtransparenz*“. Ein geographischer Consultant muss sich daher tief in regionale Gegebenheiten einarbeiten. Ein allgemeingültiger Ansatz wird den individuellen Voraussetzungen nicht gerecht und nicht funktionieren. Vielmehr ist „*eine pragmatisch-lebensweltliche Orientierung*“ verbunden mit der „*Flexibilität von Programmen und Akteuren*“ (Thieme 1997:25) gefragt.

Die Basis dafür bildet eine solide grundsätzliche Profilierung. Sie ist das Fundament eines aussagefähigen „Profil-Implementierungs-Controllings“. Dadurch wird ein Übergang geschaffen zur „so genannten nachhaltigen Realisierung der Jahresprofilierung“ (Kellner 2007a:120). Kellner (2007a:121) beschreibt dies für die „Kommunale Profilierung“ und formuliert den Wunsch, dass „*die Entwicklung eines kommunalen Nutzenbereiches zu einem permanenten, profilgesteuerten und hoffentlich ausdauernd geführten Prozess*“ führen wird. Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ soll ein Garant eben dafür sein. Es soll die Nachhaltigkeit einer angefangenen kommunalen Entwicklung positiv anstoßen. Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ profitiert erheblich von einer vernünftigen Implementierung. Dieses sollte idealerweise aber auch, zumindest bei einer Erstüberprüfung, eine Betrachtung der Erstimplementierung beinhalten.

Thieme (1997:19) betont die Bedeutung der Implementierung bzw. deren Einfluss auf das Ergebnis räumlicher Entwicklungsprozesse: „*Evaluation und Implementation entscheiden bei aller wissenschaftlicher Vorsicht über die Ziele und Strategien der Umsetzung praxisorientierter Lösungen zur Verbesserung der Raumsituation*“. Dies geht konform mit der eingangs dieses Kapi-

tels aufgeführten Meinung, dass der Implementierungsprozess als wesentliche Schnittstelle zwischen theoretischer Konzeption und praktischer Umsetzung zu sehen ist. Die Implementierung ist also Transfusion theoretischer Entscheidungen und Handlungsempfehlungen in die Praxis des geographischen Raums. Ihr kommt die entscheidende Bedeutung am Erfolg eines Profilierungsprozesses zu. Dies deckt sich mit der Sichtweise einer „*angewandten Sozialgeographie, die der räumlichen Entwicklungsplanung wissenschaftsgeleitete Hilfestellung in der Implementation bis hin zum Maßnahmenvollzug bietet*“ (Poschwatta 1997:11).

2.3.4 Erprobte Implementierungsverfahren des Marketingmanagements

Sind Leitbilder im Bereich des Regionalmanagements bzw. -marketings eine mittlerweile auf breiter Basis eingesetzte Methode, um Regionen und Kommunen zu entwickeln, so soll im Folgenden der Fokus auf Methoden aus dem Bereich des Marketingmanagements gelegt werden.

Was ist eine Marke, wie wird diese geführt bzw. gesteuert und wie werden diese Maßnahmen kontrolliert? Diese Fragestellungen sollen beantwortet werden, da sich daraus sinnvolle, übertragbare Erkenntnisse für die Überprüfung eines kommunalen Profils bzw. dessen Implementierung ableiten lassen.

2.3.4.1 Marke

Der Begriff „Marke“, oder auf Englisch „Brand“, taucht im modernen Marketingmanagement permanent auf. Stetig werden neue Marken kreiert oder bestehende modifiziert. Ohne Marken funktionieren moderne Volkswirtschaften nicht mehr. Wie beispielsweise die Beschilderung im Straßenverkehr, so dienen Marken der Orientierung der Konsumenten im Warenverkehr. Und wie über die Flut an neuen Schildern und Kennzeichnungen im Straßenverkehr, so lässt sich auch über Sinn und Notwendigkeit immer neuer Marken trefflich streiten. Hier ist aber bereits eine erste Eigenschaft tatsächlicher Marken anzuführen. Diese sind von hoher Nachhaltigkeit geprägt und keinesfalls nur von kurzer Lebensdauer. Stetig neue Labels, z. B. aus dem Modebereich, sind nicht mit echten Marken zu verwechseln.

„In Weiterführung des Gedankens der Namensgebung und des Herausstellens eines Artikels aus der Vielzahl der Angebote sind Marken entstanden“ (Weis 1995:218). Marken erfüllen verschiedene Aufgaben. Wesentliche Funktionen sind die Unterscheidung, Identifikation und Differenzierung eines Produkts (Weis 1995:218). Esch (2007:19) betrachtet jedoch eine enge Definition des Markenbegriffs als „heute nicht mehr zeitgemäß, da nicht nur Fertigwaren von Herstellern, sondern auch Dienstleistungen und Vorprodukte (durch Ingredient Branding) ebenso wie Ideen und Personen Markenstatus erlangen können“.

Dies ist insofern wichtig, als dass der Begriff „Marke“ damit auch in den Bereich der Geographie Einzug halten kann. Marken sind folglich auch anhand ihrer geographischen Reichweite differenzierbar (Weber 2010:27). Es lassen sich zahlreiche Beispiele aus der Praxis finden, die dies belegen. Aus historisch gewachsenen, regionalen Marken, wie beispielsweise dem „Schwarzwald“ oder dem „Bodensee“, die ursprünglich lediglich dem geographischen Raum einen Namen gegeben haben, erwachsen überregional starke Marken, die bewusst das regionale Element betonen. Für einen Konsumenten haben diese Begriffe einen hohen Selbsterklärungswert. So stehen beispielsweise „Schwarzwälder Schinken“ oder „Bodenseeäpfel“ für hochwertige Qualität. Ein anderes Beispiel ist die Regionalmarke „Eifel“, die 2004 gegründet wurde und mit dem Fokus auf die Stärken der Region versucht, ihre Produkte zu vermarkten. Laut Quellmalz (2010) profitieren Eifel-zertifizierte Erzeuger

vom Wiedererkennungswert des Labels, des Weiteren von der Akzeptanz der Marke durch die eigenen Bewohner und diese wiederum von den Touristen, die es schätzen, ein authentisches regionales Produkt mit nach Hause zu nehmen. Er attestiert: „Das Eifel-Label ist als Zeichen für Qualität und regionale Herkunft akzeptiert.“

Wie für internationale Marken, gilt auch für regionale Marken, dass der Verbraucher über Jahre oder Jahrzehnte eine Marke „gelernt“ und zu ihr Vertrauen aufgebaut hat.

Zusammenfassend definiert Esch (2007:22) „Marken als Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“. Oft wird im Zusammenhang mit Marken der Begriff Markenimage verwendet. Darunter wird „die Summe aller Überzeugungen, die Konsumenten zu einer bestimmten Marke entwickeln“ (Kotler et al. 2011:1138) verstanden. Ist eine Marke beispielsweise maskulin geprägt, steht sie für Sportlichkeit oder auch für Tradition und Geborgenheit. Das Markenimage beschreibt die Botschaft, die beim Empfänger der Marke ankommt. Ohne Marken wäre der Verbraucher in einer reizüberfluteten Welt orientierungslos. Marken geben ihm, ähnlich eines kommunalen Profils, Richtung und Sicherheit.

Zusammenfassend beschreiben Kotler et al. (2011:602) den Nutzwert von Marken auf drei Ebenen: Aus Sicht des Käufers, aus Sicht des Anbieters und aus gesamtgesellschaftlicher Sicht (vgl. Abbildung 22).

Nutzen der Marke für den Käufer	Nutzen der Marke für den Anbieter	Gesamtgesellschaftlicher Nutzen der Marken
<ul style="list-style-type: none"> • Marke als Qualitätsaussage • Erhöhung der Effizienz des Käufers • Marke als Voraussetzung, dass sich potenzielle Käufer mit einer Produktneuheit beschäftigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Markenname und gewerbliche Schutzrechte • Markenname hilft, eine loyale Stammkäuferschaft aufzubauen • Markennamen ermöglichen Marktsegmentierung und Positionierung der Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Verpflichtung einer Marke zu höherer und gleichmäßiger Produktqualität • Anreize für Produktverbesserungen sind insofern gegeben, da sie wirksam gegen Informationen geschützt werden können • Information der Verbraucher ist bei Markenprodukten besser und intensiver

Abbildung 22: Nutzwert von Marken auf drei Ebenen

Aus der Summe dieser Einzelbetrachtungen ergibt sich der Markenwert. Dies ist eine deutliche Analogie zur Nutzenbetrachtung eines kommunalen Profils bzw. der Überprüfung desselben mittels „Profil-Implementierungs-Controlling“. Wie bereits erwähnt, kann der Markenwert für den Gesamtwert eines Unternehmens eine nicht unbedeutende Rolle spielen. Aktuelle Beispiele für den im Vergleich zu anderen Werten eines Unternehmens hohen Bedeutungsgrad der Marke liefern etwa Facebook oder Google. Unter anfänglich vergleichbaren Wettbewerbern ist es diesen Unternehmen gelungen, sich deutlich abzusetzen. Einen hohen Anteil daran hat die klare Ausrichtung der Marketingaktivitäten auf den absoluten Kern der jeweiligen Marke. Das Konzept, aus einer disruptiven Idee ein gesellschaftliches „Muss“ zu kreieren, erscheint perfekt. Es verdeutlicht aber auch, dass es im positiven Fall im Zeitalter des Internets in nicht zu übertreffender Geschwindigkeit möglich ist, Botschaften oder auch Profile zu verbreiten.

Nichtsdestotrotz besteht hier aus Sicht des Autors der vorliegenden Arbeit ein wesentlicher Unterschied zwischen Kommunen und Unternehmen wie beispielsweise Amazon, Apple und Google. Während letztere aufgrund ihres technologischen Plattform-Gedankens in der Lage sind, monopolistisch zu agieren (Keese 2014:194-

196), haben kommunale Profile gute Chancen ihre individuelle Differenzierung herauszuarbeiten.

Kotler et al. (2011:612) empfehlen zur Messung der Markenstärke:

- die Markentreue
- den Bekanntheitsgrad
- die Beurteilung der Qualitätsstandards
- mit der Marke verbundene Assoziationen
- Markenpersönlichkeit
- Patente
- Warenzeichen
- Handelsmarken und
- Vertriebswege

Es geht also nicht allein um eine rein qualitative Verbesserung der verschiedenen Indikatoren, sondern auch um quantitativ zu erfassende Messgrößen, die letztlich auch den wirtschaftlichen Wert eines Unternehmens stärken können.

Die Markenberatung Interbrand veröffentlicht jährlich die sogenannte „Best Global Brands“, eine Rangliste der 100 wertvollsten Marken weltweit (vgl. Tabelle 2). Mittels einer eigenen Methode wird der Markenwert eines Unternehmens ermittelt. Die Vorgehensweise ist international anerkannt und stellt den Standard der Markenbewertung dar.

Tabelle 2: Top Ten Best Global Brand 2015

Rang	Markennamen	Ursprungsland	Hauptunternehmensbereich	Markenwert in Mio. \$	Veränderung Markenwert
1	Apple	Vereinigte Staaten	Technologie	170,276	+43 %
2	Google	Vereinigte Staaten	Technologie	120,314	+12 %
3	Coca-Cola	Vereinigte Staaten	Getränke	78,423	- 4 %
4	Microsoft	Vereinigte Staaten	Technologie	67,670	+11 %
5	IBM	Vereinigte Staaten	Business Services	65,095	- 10 %
6	Toyota	Japan	Automobil	49,048	+16 %
7	Samsung	Korea	Technologie	45,297	0 %
8	General Electric	Vereinigte Staaten	Diversified	42,267	- 7 %
9	McDonald's	Vereinigte Staaten	Restaurant	39,809	- 6 %
10	Amazon	Vereinigte Staaten	Handel / Dienstleister	45,480	+ 29 %

Quelle: leicht verändert auf Basis von Interbrand 2016

Es lässt sich festhalten, dass Marken kein leeres Gebilde sind, sondern sehr wohl eine starke Bedeutung für Unternehmen besitzen. „Der Markenwert ist primär das Resultat konsequenter betriebswirtschaftlicher Markenpolitik“ (Bekmeier-Feuerhahn 2006:445). Dass dies keine Einbahnstraße ist, zeigt eine aktuelle Untersuchung der Beratung Brand Finance. So büßten die 100 größten Unternehmen von Januar bis Oktober 2011 rund 3,6 Billionen Dollar bezüglich ihrer immateriellen Vermögensgegenstände ein (Deutscher Marketing-Verband e.V. (Hg.) 2011:7).

Analysiert man obige Tabelle, erkennt man schnell, dass Marken in allen Bereichen existieren. Ein Trend ist die zunehmende Bedeutung von Technologiemarken, die insbesondere auf die stetig wachsende Verankerung der Technik im beruflichen und privaten Alltag und die damit wachsende Akzeptanz beim Verwender zurückzuführen ist.

Marken begegnen uns überall. Die Mechanismen, die wirken, sind weitgehend identisch. Dies liegt an der Rolle, die der Empfänger der Markenbotschaft spielt. Derselbe Rezipient, der sich für technologische Produkte und klassische Konsumgüter interessiert, ist auch derjenige, der dann in einer anderen Rolle einer kommunalen oder regionalen Marke begegnet. Warum sollte man ihn folglich anders kontaktieren, als er dies von klassischen Marken gewohnt ist? Bereits 1898 entwickelte Lewis das sogenannte AIDA-Modell (St. Elmo Lewis 1903:124). AIDA ist ein Akronym für ein Werbewirkungsmodell. Hat dieses auch im Laufe von mehr als einhundert Jahren diverse Weiterentwicklungen und Kritik erfahren, so demonstriert es dennoch die relative Einfachheit der Werbewirkung (vgl. Tabelle 3).

Das AIDA-Modell „strukturiert den Prozess der Kommunikationswirkung in die vier Stufen Attention, Interest, Desire und Action“ (Meffert et al. 2008:706). Im Gegensatz zum Modell von Lewis setzen spätere Wirkungsstufenmodelle andere Schwerpunkte in den jeweiligen Teilprozessen.

Es bleibt festzuhalten, dass sich Botschaft und Tonalität derselben ändern können. Nicht jedoch ändert sich die klassische Sender-Empfänger-Wirkung einer Marke bzw. deren Botschaft auf die Rezipienten. Dieses Wirkungsprinzip kann auch für die Geographie angenommen werden. Hat es die „Kommunale Profilierung“ geschafft, dem geographischen Raum ein Profil zu verpassen, so ist es die Aufgabe des „Profil-Implementierungs-Controllings“, dieses nachhaltig zu sichern. Anderweitig würde im Sinne der Kommunikationstheorie ein Bruch zum Rezipienten erfolgen.

2.3.4.2 Markenführung und -steuerung

Ist eine Marke erst einmal auf dem Markt eingeführt, so darf diese, wie bereits erwähnt, nicht sich selbst überlassen werden. Vielmehr bedarf es einer kontinuierlichen Begleitung und Lenkung der Marke. Die Gefahr der Verwässerung einer Marke oder bei neuen Marken die fehlende Klarheit sind permanente, nicht zu unterschätzende Gefahren (Esch 2007:52). In Unternehmen erfüllt klassisch der Marketingleiter die Aufgabe der Markensteuerung. Führt ein Unternehmen mehrere Marken, so steuern Markenverantwortliche beispielsweise auf Category-Ebene diese Marken. Daneben gibt es eine unzählbare Anzahl an Prozess- und Organisationsstrukturen, die Unternehmen einsetzen, um ihre Marken zu managen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass Markenführung stets als Aufgabe der Unternehmensleitung zu verstehen ist. Sind für die operative Umsetzung

Tabelle 3: Merkformel „AIDA“

	A	I	D	A
Auf Englisch	Attention	Interest	Desire	Action
Auf Deutsch	Aufmerksamkeit	Interesse	Wunsch	Aktion

Quelle: eigene Darstellung nach: Kotler et al. 2011:808

entsprechende Mitarbeiter verantwortlich, so definiert Esch (2007:53) „*Markenführung ist Chefsache*“. Die große Linie muss von der Unternehmensleitung vorgegeben werden. Die markenstrategische Ausrichtung muss den kurzfristigen Planungshorizont weit überschreiten und idealerweise tief in den Genen eines Unternehmens verwurzelt sein. Selbiges gilt für alle Arten von Marken; auch für geographische Marken. Während etwa die Mitarbeiter eines Tourismus- oder Kulturbüros in ihrem Bereich das kommunale Profil steuern, muss der Bürgermeister die strategischen Linien vorgeben und prüfen.

Bei aller Notwendigkeit, die Marke auf die sich verändernden Bedürfnisse der Verbraucher und des Marktumfeldes anzupassen, umso mehr muss dies aber umsichtig und wertorientiert geschehen. Radikale Veränderungen passen nicht zu gefestigten Marken. Da der Markenwert bei manchen Unternehmen höher ist als die Sach-

werte des Unternehmens, stellt er einen elementaren Vermögenswert dar. Dies bedingt eine Entwicklung und Führung der Marke, die mit Bedacht erfolgt (Kotler et al. 2011:611). Wie ein Ozeanriese kann auch eine Marke nicht schnell den Kurs ändern, sondern muss mit Vorsicht und vor allem weitreichender Sachkenntnis behandelt werden.

Zusammenfassend können die Ausgestaltung der Markenarchitektur, die Festlegung der Positionierung und die Markenevolution als wesentliche Aufgaben der Markenführung gesehen werden (Meffert et al. 2008:350):

2.3.4.3 Marketingcontrolling und -audit

Controlling / Audit und Marketing: Passt dies überhaupt zusammen und wenn ja, wie? Seidenschwarz und Gleich (2006:824) beschreiben beide Disziplinen unter Betrachtung ihrer Kernaufgaben (vgl. Abbildung 23).



Abbildung 23: Aufgaben Controlling und Marketing

Quelle: eigene Darstellung nach: Seidenschwarz, Gleich 2006:824

Wird im Rahmen der Markenführung der Schwerpunkt auf die Ausrichtung der Aktivitäten hinsichtlich ihrer Zielrichtungen am Markt und ihrer Konformität mit dem Kern der Marke gelegt, so analysiert und bewertet das Marketingcontrolling diese Aktivitäten anhand klar festgelegter Zielgrößen im Rahmen verabschiedeter Budgets. Dies ist ein kontinuierlicher Prozess, der der Unternehmensführung einen verlässlichen Blick auf vergangene, aktuelle und auch künftige Entscheidungen im Marketing ermöglichen soll.

Das Marketingaudit dagegen ist „eine umfassende, systematische und regelmäßige Untersuchung des Umfelds eines Unternehmens und seiner Ziele, Strategien und Aktivitäten“ (Kotler et al. 2011:1139). Steht beim Marketing-Controlling das Resultat der durchgeführten Marketingaktivitäten im Vordergrund, so zeichnet sich das Marketing-Audit durch eine kritische Reflexion des Marketingmix aus. Eine klare Trennung ist aber nur schwer zu definieren, da auch bei der klassischen Marketingkontrolle nicht allein akribisches Zahlensammeln betrieben wird, sondern mittels Ergreifung geeigneter Maßnahmen versucht wird, die angepeilten Marketingziele zu realisieren (Kotler et al. 2011:1139). Kotler et al. (2007:1214) definieren die Prüfung von sechs Hauptkomponenten der Marketingsituation des Unternehmens als Bestandteile des Marketingaudits:

- Audit des Marketingumfelds
- Audit der Marketingstrategie
- Audit der Marketingorganisation
- Audit der Marketingsysteme
- Audit der Marketingproduktivität
- Audit der Marketingfunktionen

Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ soll folglich ähnliche Aufgaben erfüllen. Ein Schwerpunkt soll aber stets der zukunftsgerichtete Aspekt der Analyseergebnisse des Prozesses sein.

2.3.5 Markenmodelle

Wie im vorigen Kapitel beschrieben, braucht eine starke Marke eine konsequente, systematisch ausgerichtete Führung. Nur dies gewährleistet einen nachhaltigen Erfolg derselben, indem eine stetige Kontrolle, unter Berücksichtigung des genetischen Markencodes, für einen marktgerechten Auftritt sorgt.

Betrachtet man die grundlegenden strategischen Entscheidungen der Markenführung, lassen sich, gemäß Abbildung 24, vier wesentliche Aufgabenfelder definieren, die wiederum in Teildimensionen aufgegliedert werden können (Kotler et al. 2011:615).

Nach Homburg, Krohmer (2009 / 2011:625) werden unter die Verfahren der Markenbewertung solche Verfahren subsumiert, „die im Sinne der (obigen) Begriffsbildung auf die Bewertung der Markenstärke abzielen, als auch solche Verfahren, die zu einer monetären Bewertung im Sinne eines Markenwertes führen“. Abbildung 25 zeigt die Aufteilung der Verfahren hinsichtlich der Markenstärke bzw. des monetären Markenwertes.

Die Aufgabe der Markenentwicklung erfordert eine klare strategische, zukunftsorientierte Ausrichtung, über in der Regel mehrere Planungsperioden hinweg. Voraussetzung dafür ist aber eine differenzierte Analyse des Status Quo. Dass sich der Aufbau einer Marke nicht allein für Produkte und Dienstleistungen eignet, zeigt das Beispiel einer Meinungsumfrage zum Image von Nationen (Kotler et al. 2011:617). Wesentliche Erkenntnis für das vorliegende Forschungsvorhaben ist die Tatsache, dass auch geographisch abgegrenzte Gebiete bzw. Teilgebiete mittels Markentechniken erfassbar bzw. entwickelbar sind.

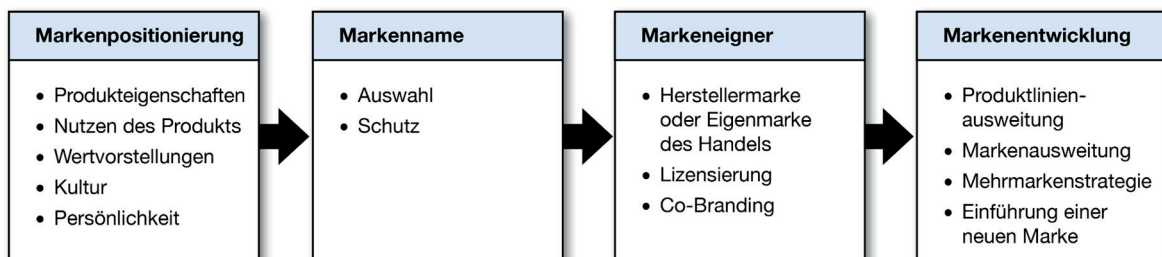


Abbildung 24: Grundsatzentscheidungen zur Markenführung

Quelle: eigene Darstellung nach: Kotler et al. 2011:615

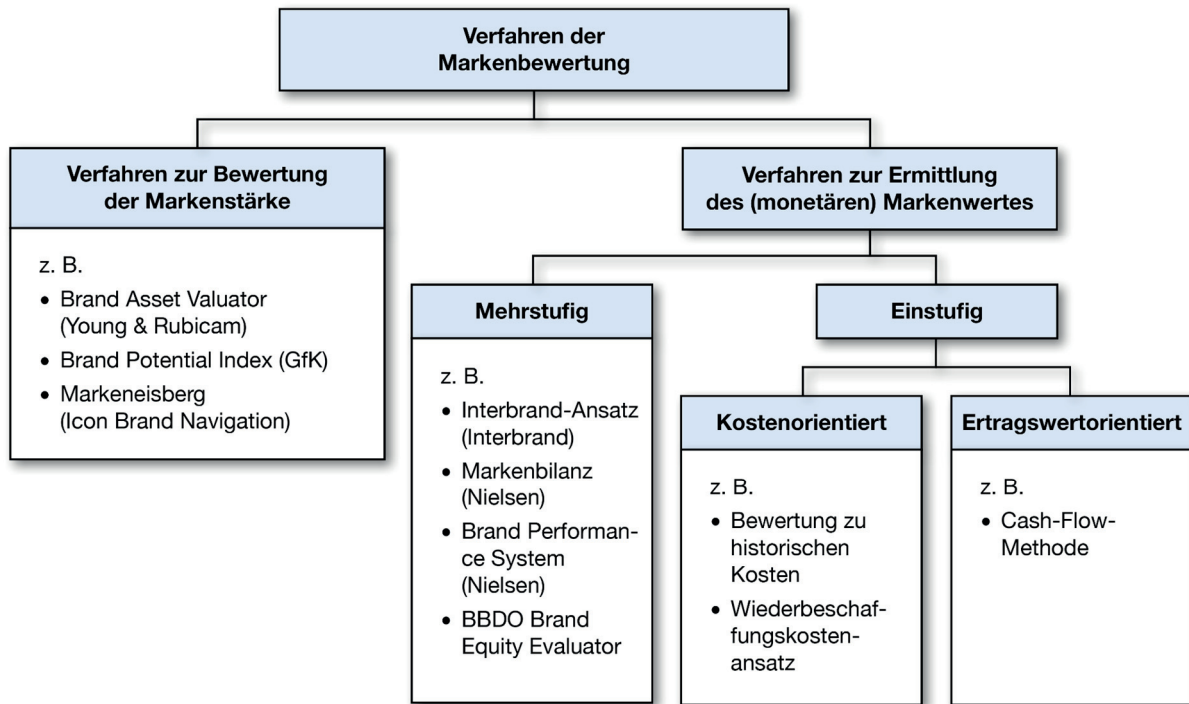


Abbildung 25: Kategorisierung von Verfahren der Markenbewertung

Quelle: eigene Darstellung nach: Homburg, Krohmer 2009 / 2011:625

Bei der Betrachtung der in Tabelle 4 zusammengetragenen, verschiedenen Markentools ist festzustellen, dass diese nicht in allen Anwendungsfällen analog einzusetzen sind. Vielmehr unterscheiden sie sich sowohl in ihrer Herangehensweise als auch in der Dimensionalität der Betrachtung.

Tabelle 4 (s. Folgeseite) zeigt, dass die Verwendung von Methoden zur Markenbewertung eindeutig durch das Interesse an Erkenntnissen zur Markenführung, und dort wiederum am Bereich Steuerung und Kontrolle von Marken, dominiert wird.

Zur Markenführung gibt es mittlerweile eine stetig wachsende Zahl an Tools, mittels derer sich Positionierung, Wert und Zukunftschancen einer Marke ausloten lassen. Der Deutsche Marketing-Verband e.V. veröffentlichte in der Zeitschrift „absatzwirtschaft“ eine Übersicht dieser Markentools (Deutscher Marketing-Verband e.V. (Hg.) 2005:148-150). Abbildung 26 stellt eine Kategorisierung nach betriebswirtschaftlichen, psychographischen bzw. verhaltenswissenschaftlichen Modellen dar.

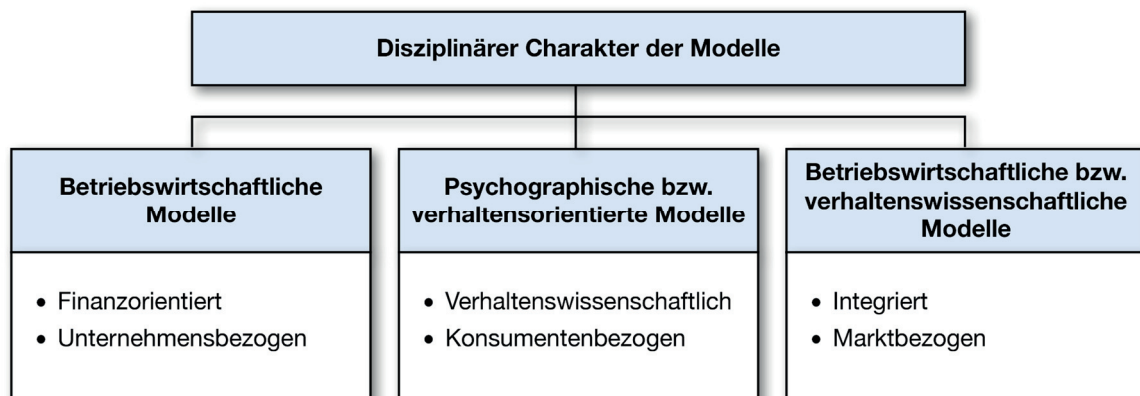


Abbildung 26: Kategorien der Klassifizierung anhand des Modellcharakters

Quelle: eigene Darstellung nach: Bentele et al. 2009:37

Tabelle 4: Verwendungszwecke von Markenbewertungen und deren Bedeutung aus Unternehmenssicht

Zweck	Ausprägung	Durchschnittliche Bedeutung*
Marken-transaktionen	• Kauf/Verkauf/Fusion von Unternehmen (s-Teilen) mit bedeutenden Marken	6,2
	• Lizenzierung von Marken	6,0
Markenschutz	• Schadensersatzbestimmung bei Markenrechtsverletzungen	5,1
Markenführung	• Steuerung und Kontrolle von Marken	5,4
	• Aufteilung von Budgets	4,4
	• Steuerung und Kontrolle von Führungskräften	3,8
Marken-dokumentation	• Unternehmensinterne Berichterstattung	4,4
	• Unternehmensexterne Berichterstattung außerhalb des Jahresabschlusses	4,2
	• Unternehmensexterne Berichterstattung innerhalb des Jahresabschlusses	4,0
Marken-finanzierung	• Kreditabsicherung durch Marken	3,2
	• Kreditakquisition durch Marken	3,2

* Laut Unternehmensbefragung, gemessen auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 7 (sehr wichtig). Ausgewertet wurden Antworten von 126 deutschen Großunternehmen (PriceWaterhouseCoopers/Sattler 2001)

Quelle: eigene Darstellung nach: Sattler 2005:349

Geordnet nach dem disziplinären Charakter der Modelle, ergibt sich in Tabelle 5 folgende Übersicht, die die Tools der jeweiligen Kategorie zuordnet.

Tabelle 5: Modelle zur Markenwertermittlung

Betriebswirtschaftliche Modelle	Psychographische bzw. verhaltensorientierte Modelle	Betriebswirtschaftlich-verhaltenswissenschaftliche Kombinationsmodelle
Conсор (Lizenzbasierte Markenbewertung)	Aaker (Brand Equity Ten) (Assets and Liabilities)	BBDO BEES (Brand Equity Evaluation System) BBDO
Crimmins (Preismodell)	Brand Asset Valuator (BAV) Young & Rubicam	Bekmeier-Feuerhahn (Marktorientierte Markenbewertung)
Herp (Marktwert-Modell)	Brand Championship (Roland Berger)	Brand Finance (Brand Valuation)
(System) Repenn (WoReWert-System)	Brand Dynamics (Millward Brown)	Brand Performancer (ACNielsen/Konzept und Markt)
Sander (Hedonisches Preismodell)	Brand Potential Analysis (BBDO) -> Vorl. von BEES	Brand Rating (B.R. Brand Rating)
Simon/Sullivan (Börsenwertmodell)	Brand Stewardship (Ogilvy & Mather)	GfK/PWC/Uni HH-Modell (GfK/PriceWaterhouseCoopers / Universität HH)
	Brand Trek (Brand Status, MAX, Eisbergmodell) ICON -> Vorl. von Brand Rating	Interbrand (Interbrand Brand Valuation)
	EquiTrend (Total Research)	Kapferer (Markenwertmodell)
	Equity Builder (IPPOS-ASI)	Markenbilanz (ACNielsen / Schulz / Brandmeyer) -> Vorl. von Brand Performancer
	Equity Engine (Research International)	Markenkraftmodell (TESI-Preismodell) GfK -> Vorl. von GfK / PWC / Uni HH
	IMP / SYS (NFO Infratest)	Sattler (Indikatorenmodell) -> Vorl. von GfK / PWC / Uni HH
	Keller (Konsumentenmodell) (CBBE)	Samion (Brand Evaluation)
	Markenbarometer (TNS Emnid / Horizont)	Srivastava / Shocker (Brand Equity-Modellrahmen)
	MarkenMonopole (Konzept & Analyse)	
	Marken Potential Ausschöpfung (Grey)	
	McKinsey	
	Markensimulator (GfK) -> Vorl. von GfK / PWC / Uni HH	

Quelle: eigene Darstellung nach: Bentele et al. 2009:70

In den nachfolgenden Kapiteln werden die aus Sicht des Autors wichtigsten Methoden detailliert vorgestellt. Die Auswahl erfolgte hinsichtlich der angenommenen Relevanz für die Entwicklung der neuen Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“.

2.3.5.1 Brand Asset Valuator (BAV)

Der Brand Asset Valuator (BAV) ist ein Diagnose- und Prognose-Instrument mit Fokus auf die Marke und deren Beziehung zum Konsumenten (vgl. Abbildung 27). Das Tool wurde im Jahr 1993 von der Werbeagentur Young & Rubicam eingeführt (Esch 2007:589). „Der Brand Asset Valuator durchbricht die konventionelle Kategorieperspektive und betrachtet die Marken-Landschaft umfassend. Denn der Wert einer Marke liegt im Bewusstsein der Menschen“ (Deutscher marketing-verband e.v. 2005:149).

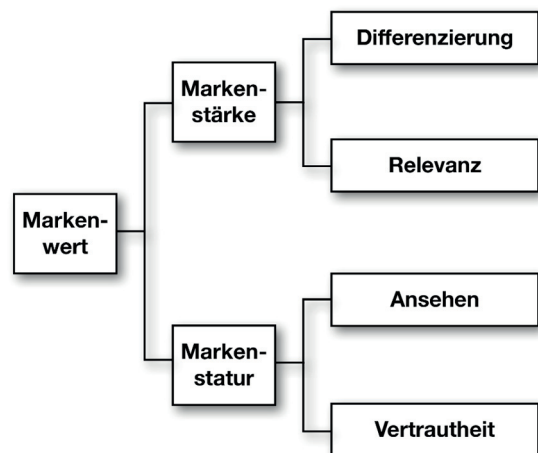


Abbildung 27: Brand Asset Valuator (Y & R)

Quelle: eigene Darstellung nach: Y&R Germany 2004:3

Wie Abbildung 28 zeigt, ist die Markenstärke der Kern des Brand Asset Valuator. Neue Marken verfügen weder über Markenvitalität noch über Markenstatur. Auch angestaubte, schlecht geführte Marken sind oft in derselben Situation. Permanente Aktualität sorgt für eine eindeutige Differenzierung der Marke (Y&R Germany 2004:5).

Entwicklung der Markenstärke

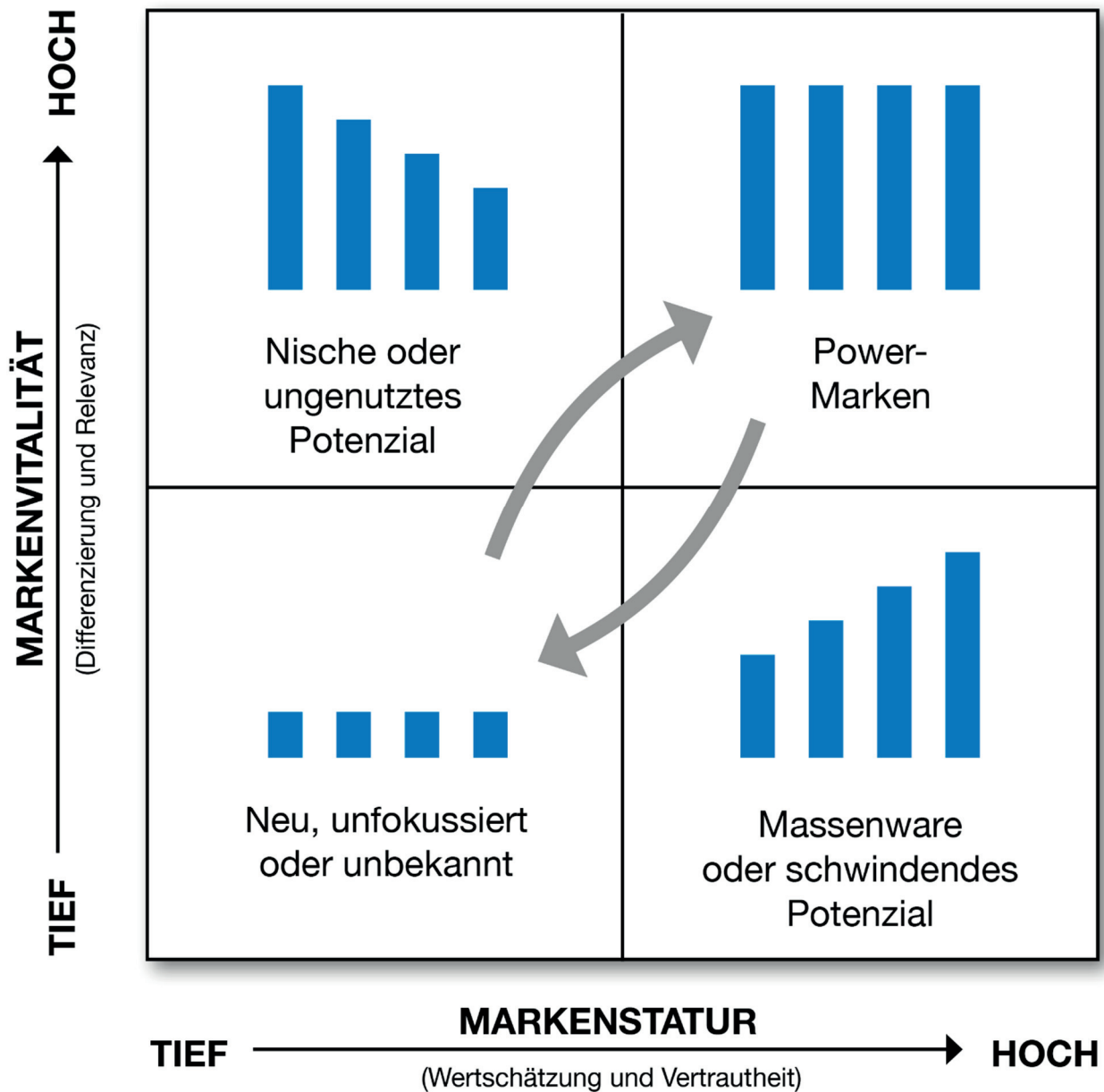


Abbildung 28: Entwicklung der Markenstärke

Quelle: eigene Darstellung nach: Y&R Germany 2004:5

Wesentliche Vorteile des Tools sind (Y&R Germany 2004:5):

- Analyse der Entwicklung der Marke im Zeitverlauf
- Ermittlung der Markenwahrnehmung in der Gesamtbevölkerung und einzelner Segmente
- Analyse des Imageprofils als Grundlage für die Markenpositionierung

Zusammenfassend bietet das Modell eine hohe Einfachheit und Anschaulichkeit, wodurch aber auch die diagnostische Tiefe der Analyse verloren geht (Esch 2007:590). Auch Homburg, Krohmer (2009 / 2011:625) attestieren dem Brand Asset Valuator eine ausschließliche Bewertung von potenzialbezogenen Erfolgsgrößen. Des Weiteren ist der Nutzen als strategisches Instrument zur Markenführung zu betonen. Ebenso lässt es sich als Frühwarnsystem für Markenerosion verwenden und ermöglicht ein konstantes

Marken-Monitoring. Damit wird ein Erkennen künftiger sowie die Analyse globaler Markenentwicklungen möglich. Wesentlich wird aber im Modell nur der sprachliche Teil des Markenwissens erfasst, der visuelle Teil desselben kommt im Modell zu kurz (Esch 2007:590). Übertragen auf das neu zu entwickelnde „Profil-Implementierungs-Controlling“ ist insbesondere die Frühwarnaufgabe wichtig. Mittels individueller Indikatoren sollten dann auch Profilabweichungen in einzelnen Teilnutzenbereichen erkennbar werden (vgl. auch Ausführungen in Kapitel 3.5.8 ab S. 113).

2.3.5.2 Icon Brand Navigation Markensteuerrad

Die Beratung Icon Brand Navigation hat ein mehrschichtiges Verfahren zur Bewertung einer Marke konzipiert. Das Ergebnis dieses Verfahrens kommt im sogenannten „Markensteuerrad“ zum Ausdruck, das die Identität einer Marke aufzeigen soll. Des Weiteren soll das SOLL-Marken-

steuerrad eine solide Basis für zukünftige Markenmanagement-Entscheidungen auf strategischer und operativer Ebene bilden.

Zu Beginn der von Icon Brand Navigation entwickelten Vorgehensweise steht das sogenannte „Icon T-Schema“ mit dem Ziel der Markendiagnose (vgl. Abbildung 29).

Bei der Markendiagnose ist es wichtig, zu verstehen, wie Menschen Informationen verarbeiten. Das Icon T-Schema versucht menschliche Informationsverarbeitung mittels eines einfachen Modells zu beschreiben. Dafür werden abstrakte Nutzen in konkrete Signale übersetzt. Beispiele hierfür sind etwa bei der Automarke „smart“ der Übertrag von markeninhärenten Attributen wie „clever“, „zukunftsorientiert“ oder „Lebenseinstellung“ auf die Markeniconographie. Dies drückt sich demzufolge in der Marke „smart“, der eingesetzten Architektur der Autohäuser oder auch in der Bildwelt in verschiedensten Werbemitteln aus (Nickel 2005:191). Ein semantisches Netz soll dabei die Korrelation zwischen konkreten Signalen und entsprechenden Benefits aufzeigen.

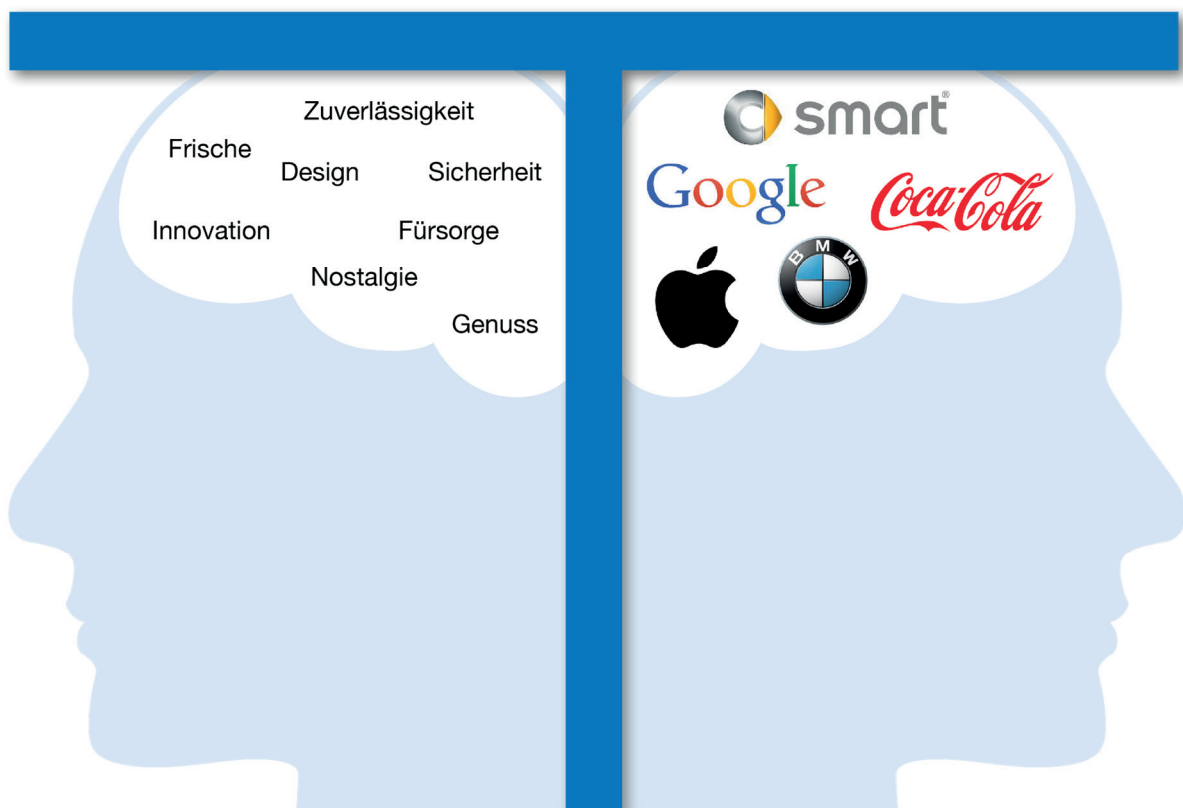


Abbildung 29: Das Icon T-Schema zur Markendiagnose

Quelle: eigene Darstellung nach: B.R. BRAND RATING GMBH (o. J.)

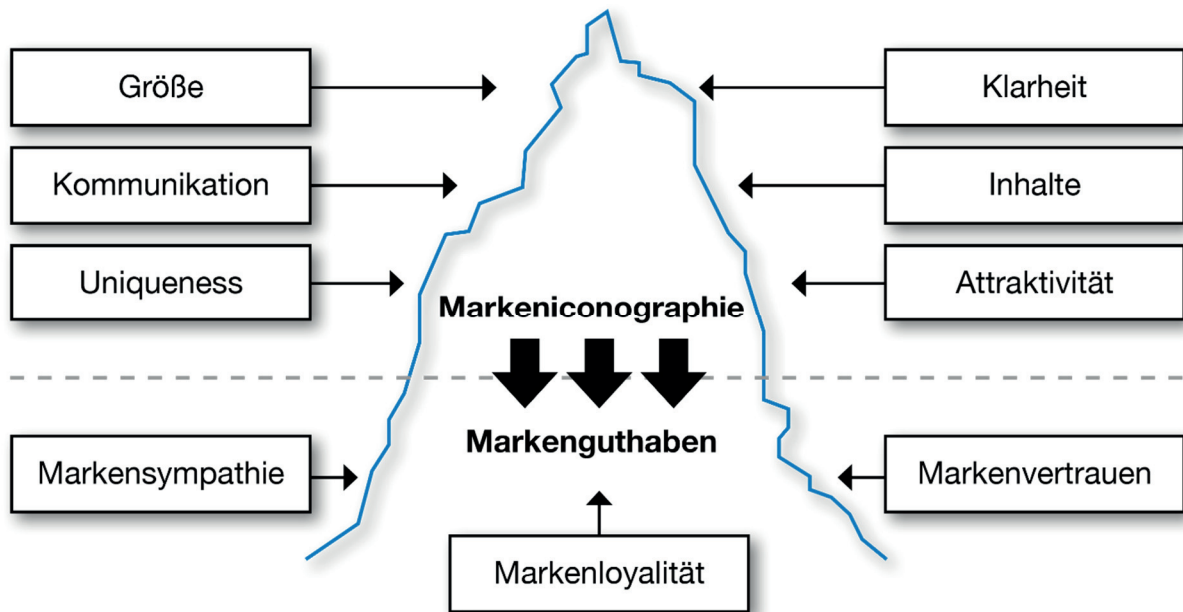


Abbildung 30: Einfluss der Markeniconographie auf das Markenguthaben

Quelle: eigene Darstellung nach: Borkowski 2005:55.

Konsumenten nehmen Marken ganzheitlich wahr. Und es sind die Bilder und emotionalen Vorstellungen, die am Ende unsere Präferenzen zu Marken prägen.

2.3.5.3 Markeneisberg

Bei der Markenbewertung wird mit einer Eisberganalogie gearbeitet. Im oberen, über der gedachten Wasseroberfläche gelegenen Teil befindet sich die Markeniconographie (vgl. Abbildung 30). Diese wird durch verschiedenste äußere Einflüsse, aber auch durch das Produkt selbst und die mit ihm verbundenen Eigenschaften, beeinflusst. Dazu zählen etwa die Verpackung, Farbcodes, Logos oder Preise. Aber auch der Auftritt am POS („Point of Sale“) im Handel oder Markenaktivitäten spielen eine Rolle.

Im unteren Teil des Eisbergs – sprich unter der Wasseroberfläche – finden wir das Markenguthaben. Dieses wiederum wird vor allem über die Markeniconographie beeinflusst.

Abbildung 30 verdeutlicht, dass auch bei der Überprüfung eines existierenden Profils Indikatoren unterschiedlicher Art zum Tragen kommen. Eindimensionale Bewertungen einer Marke oder eines geographischen Profils sind nicht anzunehmen.

2.3.5.4 Markensterrad

Das letzte und aus Sicht des Autors interessanteste Tool zur Steuerung einer Marke ist das sogenannte „Markensterrad“ (vgl. Abbildung 31). Es soll die Identität einer Marke zeigen und helfen, zukünftige Entscheidungen, sowohl aus operativer als auch aus strategischer Sicht, die Marke betreffend zu fällen.

Das Steuerrad soll einen Vorschlag einer Vision für eine Marke liefern, die dann an den entsprechenden Schnittstellen zur Zielgruppe umgesetzt wird. Abbildung 31 erläutert die Funktionen des Markensterrades. Dabei fasst das Steuerrad die Analyseergebnisse zusammen und bildet die Grundlage für die Definition einer Soll-Positionierung.

Setzt man den Begriff der Markenidentität gleich mit dem des Markenprofils, so zeigt sich an späterer Stelle der eigentliche Nutzen der neuen Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“. Das Markensterrad bietet hier sehr gute Ansätze, lässt aber beispielsweise u. a. die im kommunalen Profilbildungsprozess zwingende Notwendigkeit der Beteiligung der involvierten bzw. betroffenen Akteure außer Acht.

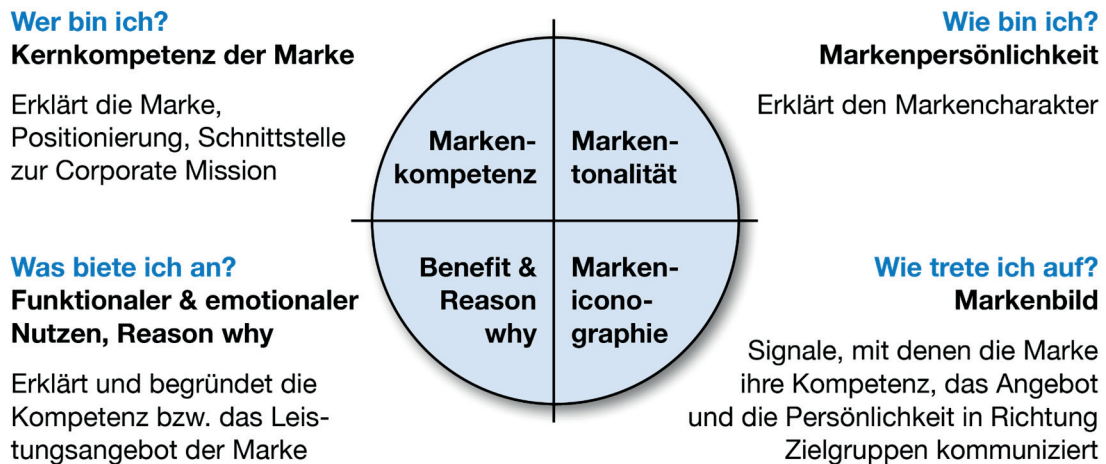


Abbildung 31: Das Markenstewerrad als Basis für Markenmanagement-Entscheidungen

Quelle: eigene Darstellung nach: Nickel 2005:191.

2.3.5.5 Brand Potential Index (BPI)

Der Brand Potential Index (BPI) der Marktforschungsgesellschaft GfK ist ähnlich gelagert wie der oben beschriebene sogenannte „Markeneisberg“ (vgl. ab Seite 53). „Es geht hier also um potentialbezogene und ansatzweise auch um markterfolgsbezogene Größen“ (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:626).

Die Ermittlung des BPI erfolgt mittels Messung der Markenstärke. Diese wird, gemäß Abbildung 32, in zehn Dimensionen operationalisiert.

Nach der Ermittlung des BPI mittels Statements empfiehlt sich eine Gegenüberstellung des BPI mit der Größe des sogenannten „First-Choice-Buyer“-Anteils (FCB) (Esch 2007:592) oder auch mit der Aktualität, sprich Lautstärke, relevanter Wettbewerber (Hertle, Frühwald 2006:2). Unter

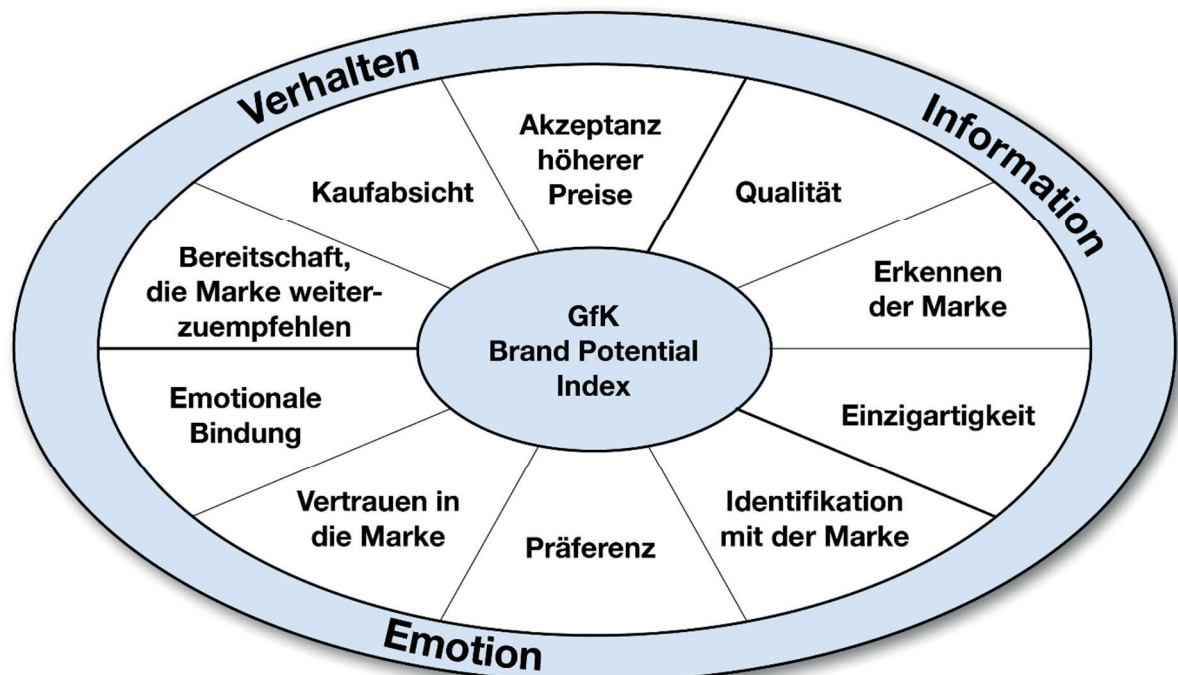


Abbildung 32: GfK Brand Potential Index

Quelle: eigene Darstellung nach: Högl et al. 2001:39 in: Esch 2007:591

„FCB-Anteil“ versteht wird der Anteil von Stammkunden an der Gesamtkundschaft einer bestimmten Marke verstanden (Günther et al. 2006:313). Je höher der BPI, desto stärker ist auch die Marke selbst. Selbiges gilt auch für den „FCB-Anteil“, respektive für einen anderen heranzuziehenden Index. *„Mit Hilfe des Brand Potential Index kann der verhaltenswissenschaftliche Wert einer Marke erfasst und zu einer Kennzahl verdichtet werden“* (Esch 2007:592). Dies ermöglicht somit auch einen Vergleich verschiedener Marken. Weiterhin bietet das Modell die Möglichkeit, künftige Entwicklungen von Marken zu prognostizieren, was es über die reine Analysefunktion hinaus als Planungstool interessant macht.

2.3.5.6 Interbrand-Modell

Die bisherigen exemplarisch dargestellten Verfahren dienen dem Anwender dazu, die Stärke einer Marke zu ermitteln. Dem eigentlichen Analyseprozess schließt sich ein Bewertungsprozess an, der einen Status Quo der Markenstärke darstellen soll und wie etwa im letzten Modell, dem Brand Potential Index, auch eine künftige Entwicklung planbarer bzw. beeinflussbarer machen soll.

Daneben gibt es eine Reihe an Tools, deren Hauptaufgabe in einer Ermittlung des monetären Markenwertes besteht. Um den wirtschaftlichen Aspekt einer Marke zu erfassen, bieten sich verschiedene Verfahren an, die in zwei Kategorien unterschieden werden können: *„Mehrstufige Verfahren quantifizieren den Markenwert unter expliziter Berücksichtigung von (kausal vorgelegerten) potentialbezogenen bzw. markterfolgsbezogenen Kriterien. Im Gegensatz hierzu werden derartige Kriterien einstufiger Ansätze nicht explizit berücksichtigt. Einstufige Ansätze arbeiten also lediglich mit monetären Größen“* (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:626). Letztere scheiden somit als brauchbare Ideengeber für eine neue Überprüfungsverfahren im Rahmen der kommunalen Profilbildung aus, da ja explizit gerade auf die „weichen“ Faktoren eingegangen werden muss. Diese lassen sich aber nur bedingt monetär erfassen. Würde man nur die monetäre Erfolgsbilanz betrachten, wäre manche Marke nicht mehr auf dem Markt vertreten. Oft ist es aber in wirtschaftlich schwierigen Phasen eines Unternehmens der immaterielle Wert einer

Marke („Markenasset“), der ein Überleben sichert oder zumindest als verwertbar geltend gemacht werden kann. Als Markenasset wird ein Name und / oder Symbol – beispielsweise ein Logo oder ein Design – definiert, die zur eindeutigen Unterscheidung von Produkten gegenüber den Produkten der Wettbewerber verwendet werden (Tollington 1998:180).

Die bekannteste mehrstufige, in der Praxis häufig anzutreffende Methode ist die von dem Beratungsunternehmen Interbrand entwickelte Interbrand-Methode für Markenberatung. Es handelt sich dabei um ein finanzwissenschaftlich orientiertes Bewertungsmodell. Bereits seit 1984 beschäftigt sich das Unternehmen mit der Bewertung von Marken. Der Ansatz selbst stammt aus dem Jahr 1988 und entspringt aus einer Zusammenarbeit mit der London Business School. Abbildung 33 zeigt die wesentlichen Schritte des Interbrand-Ansatzes bei der Bestimmung des Markenwertes.

Die Methode selbst gliedert sich in die Arbeitsschritte „Segmentierung“, „Finanzanalyse“, „Nachfrageanalyse“, „Markenstärkeanalyse“ und „Berechnung des Markenwertes“ (Interbrand Zintzmeyer & Lux 2006:5).

Der Fokus für die vorliegende Arbeit liegt auf der Markenstärkeanalyse. Zur künftigen Bewertung einer Marke, unter besonderer Berücksichtigung des Ertrags der Marke, *„wird beim Interbrand-Verfahren die Stärke der Marke bzw. des Markensegments im Vergleich zum Wettbewerb und zu einer „idealen“ oder „risikofreien“ Situation anhand der folgenden sieben Faktoren analysiert“* (Interbrand Zintzmeyer & Lux 2006:9):

- Marktdynamik
- Markenstabilität
- Marktführerschaft
- Trend der Marke im Vergleich zum Wettbewerb
- Qualität der Markenführung
- Diversifikation der Markenrisiken
- Rechtlicher Markenschutz

Ein wesentlicher Verdienst des Interbrand-Modells, im Vergleich zu anderen Markenmodellen, ist die ganzheitlichere Betrachtung des Markenwertes. Durch die Verknüpfung der zuerst durchgeführten klassischen Finanzanalyse bzw. der Betrachtung der potenziellen Erträge eines Geschäftsfelds einer zugeordneten Marke und

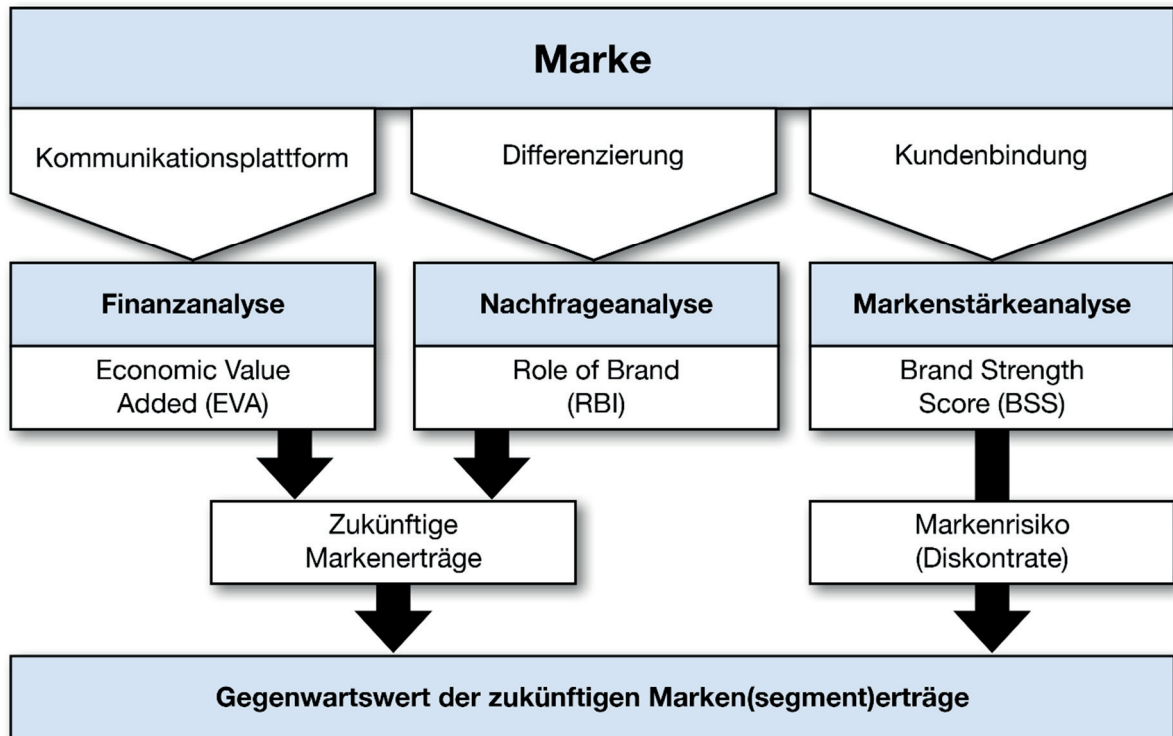


Abbildung 33: Interbrand-Modell

Quelle: eigene Darstellung nach: Interbrand Zintzmeyer & Lux 2006:5

der sich anschließenden Betrachtung des Stellenwerts der Marke selbst für das jeweilige Geschäftsfeld, wird eine differenzierte Betrachtung der Marke heute als auch in der Zukunft ermöglicht (BILANZ. Das Schweizer Wirtschaftsmagazin 2006).

2.3.5.7 Bewertung der Markenmodelle

Versucht man die Vielzahl an der am Markt anzutreffenden Modelle zu bewerten, so kann man im Wesentlichen folgende Feststellungen treffen: Markenwertmodelle haben in der Regel eine umfangreiche quantitative Datenbasis und setzen einen monetären Fokus im Gegensatz zu Methoden zur Messung der Markenstärke (Zednik, Strebing 2005:69). Im Prinzip geht es bei allen Modellen darum, wesentliche Erkenntnisse zum Status Quo der Marke zu gewinnen, um mögliche, zu tätige Maßnahmen für die Zukunft zu entwickeln.

Der Unterschied der Modelle liegt hauptsächlich in der Herangehensweise. Betrachten wir die Komplexität der Modelle, so sind Modelle zur Messung der Markenstärke „alltagstauglicher“.

Nicht allein der externe Berater, auch die Prozessbeteiligten, können sich leichter mit der Vorgehensweise identifizieren. Modelle zur Markenwertmessung bedürfen in der Regel einer Unterstützung der Durchführung mittels externer Berater.

Übertragen auf die neue Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ bieten Modelle zur Markenstärkemessung interessante Anregungen hinsichtlich klarer Steuerungstools. Ihre des Öfteren kritisierte mangelnde wissenschaftliche Fundiertheit muss durch praktikable Methoden vergleichbar derer zur Berechnung des Markenwertes ausgeglichen werden.

Letztlich fehlt allen Methoden aber eine klare Trennung zwischen dem Modell selbst und der eigentlichen Controllingphase. Es kann weder eine ständige Phase der Markenbildung noch eine inhärente Überprüfung derselben geben. Beides gehört jedoch eng verzahnt und in zeitlich abgegrenzten Perioden verankert. Dies soll im neuen Modell „Profil-Implementierungs-Controlling“ Berücksichtigung finden.

2.4 Controlling-Verfahren im Kontext implementierter kommunaler Profile

Das folgende Kapitel soll noch einmal vertiefend auf das Verständnis und die Verantwortung des Marketings in einem Profilierungsprozess und einer Profil-Implementierungsprüfung eingehen. Insbesondere die „Überwachungsfunktion“ des Marketings soll verdeutlichen und aufzeigen, welche aktuellen Ansätze einen Beitrag für das in dieser Arbeit zu entwickelnde Modell leisten können.

2.4.1 Marketing-Controlling als Managementinstrument

Das Verständnis hinsichtlich Bedeutung, Aufgaben und Umfang des Marketings haben sich im Laufe der Zeit regelmäßig verändert. Eine aus Sicht des Autors zeitgemäße und umfassende Definition liefert die American Marketing Association (o. J.): *„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large“*. Diese wurde im Jahr 2007 in einem umfangreichen Verfahren verabschiedet. Vor dem Hintergrund des sehr umfassenden Verständnisses des Marketings sprechen Möhlen, Zerres (2006:2) von einer *„Integrationsaufgabe des Marketing [sic!]“*. Zusammenfassend kann das Marketing als wichtiges Führungs- und Steuerungsinstrument verstanden werden. Laut Meffert et al. (2008:19) *„können sämtliche Aufgaben und Aktivitäten des Marketing [sic!] zusammenfassend als eindeutig identifizierbarer Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung gekennzeichnet werden“*. Sie sehen dabei, gemäß Abbildung 34, sieben wesentliche Aufgaben.

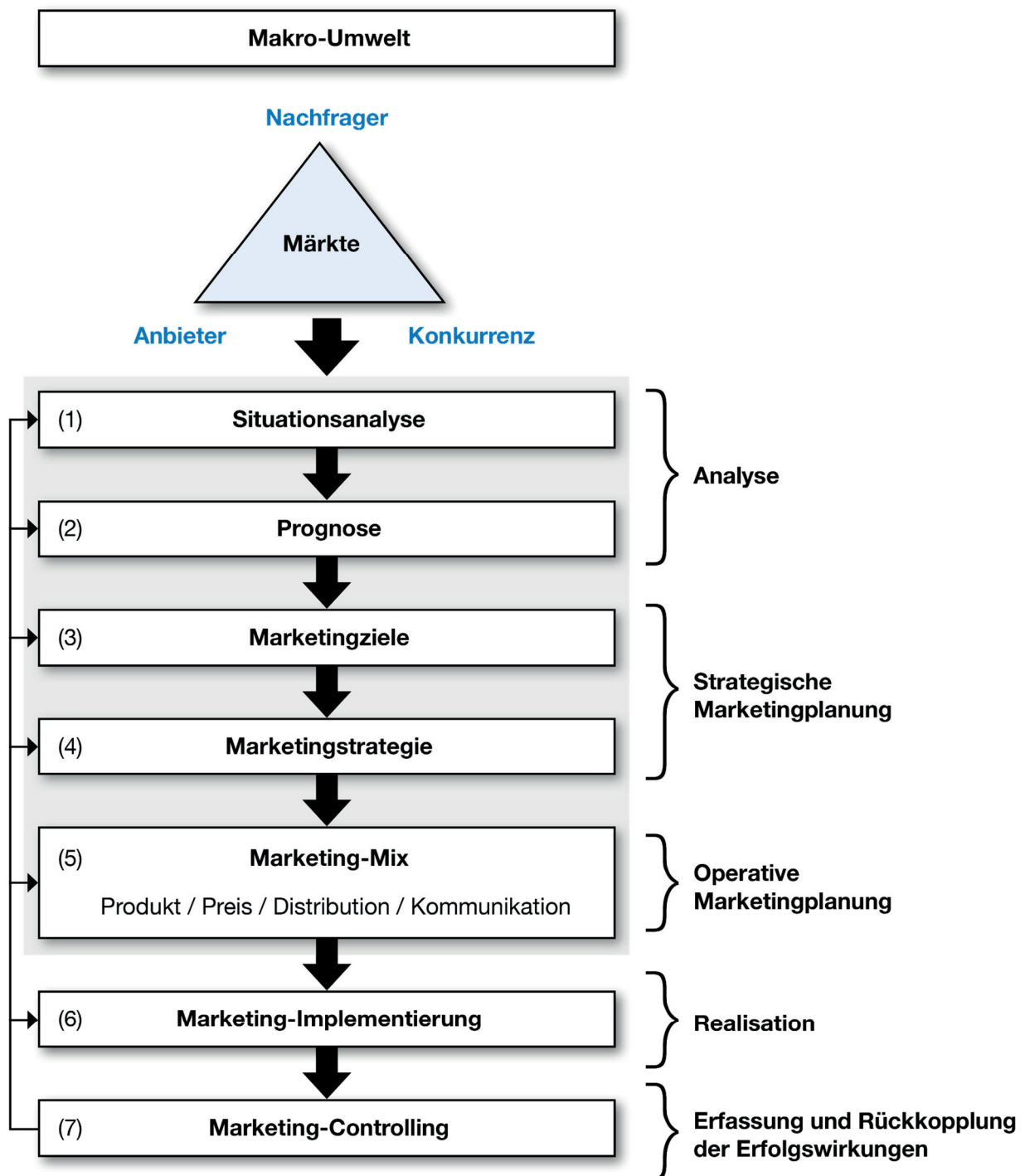
Wesentlich für Punkt 7 „Marketing-Controlling“ der Abbildung 34 ist die Erfassung und Rückkopplung der Erfolgswirkungen. Auch im Bereich der „Kommunalen Profilierung“ erscheint es sinnvoll, die Methode von Kellner um diesen Bereich zu ergänzen, um deren Prognosefähigkeit und Nachhaltigkeit zu optimieren. Es ist elementar, in einem sich stetig verändernden Wettbewerbsumfeld aktuelle Strömungen nicht zu verpassen. *„Die rechtzeitige Anpassung an die sich wandelnden Rahmenbedingungen stellt eine wichtige Voraussetzung für die langfristige Existenzhaltung dar und bedarf einer eindeutigen Marktausrichtung des Unternehmens“* (Kutz

2006:11). Auf die notwendigen Voraussetzungen für eine derartige Planung und Überwachung soll im Folgenden eingegangen werden. Stellt in einem Unternehmen beispielsweise ein Geschäftsbereich oder ein sogenanntes „Strategisches Geschäftsfeld“ den zu untersuchenden Bereich dar, so betrifft dies im Bereich der „Kommunalen Profilierung“ einen klar abgegrenzten, mit Hilfe der Kellnerschen Methode untersuchten geographischen Raum oder aber ein abgegrenztes, profiliertes Projekt. Projekte zeichnen sich, im Gegensatz zu einem in einem Unternehmen institutionalisierten Prozess der kontinuierlichen Zielüberwachung mittels implementierter Kontrollmechanismen, *„durch eine komplexe, budgetbeschränkte und einmalige Aufgabenstellung aus und grenzen sich somit ab gegenüber Routinetätigkeiten“* (Hiller, Kinkel 2006:185). Gerade daher bedarf es als Ergänzung zur „Kommunalen Profilierung“ einer Methodik, die den „ungeübten“ Akteuren die Möglichkeit der Überwachung und Steuerung der Profilierungsvorgaben erlaubt. Nichtsdestotrotz muss aber zur Sicherstellung der planmäßigen Durchführung und der Qualität der ermittelten Ergebnisse ein in der Methodik erfahrener Consultant eingebunden werden.

Wichtig ist folglich, *„dass ein Projekt-Controlling, in diesem Fall ein Projekt-Marketing-Controlling, erfolgt, das es der Projektleitung erlaubt, Planungsentscheidungen zu korrigieren, Strategien für die Durchführung des Projekts anzupassen und auf Veränderungen flexibel zu reagieren“* (Hiller, Kinkel 2006:185). Daraus lässt sich im übertragenen Sinne schließen, dass eine profilierte Region nicht sich selbst überlassen werden darf, sondern einer zumindest regelmäßigen analytischen Überprüfung sowie einer daraus resultierenden Steuerung bedarf. Ein aktives Controlling leistet einen wichtigen Beitrag dazu.

2.4.1.1 Strategisches Controlling

Wenn man den Begriff Controlling heranzieht, herrscht oft ein uneinheitliches Verständnis dessen (vgl. auch Ausführungen in Kapitel 2.3.4.3 ab Seite 47), was Controlling ist und was es für Aufgaben besitzt. Dies hängt naturgemäß auch davon ab, wo in einem Prozess die Verantwortlichkeiten für selbiges aufgehängt sind. Abhängig von der Hierarchiestufe, spielt es oft auch eine Rolle, ob es sich um ein aus Unternehmenssicht



Die im grauen Feld gekennzeichneten Stufen bilden die Elemente einer Marketingkonzeption

Abbildung 34: Aufgaben des Marketings als Managementprozess

Quelle: eigene Darstellung nach: Meffert et al. 2008:20

operatives oder strategisches Instrument handelt. „Das strategische Controlling hat seinen Schwerpunkt bei der Unterstützung der strategischen Planung und ist im Grunde langfristiger Natur“ (Möhlen, Zerres 2006:3).

Es lässt sich festhalten, dass das strategische Controlling auch die Aufgaben einer Überprüfung beinhaltet, da nicht nur Problemfelder, sondern auch Handlungsfelder aufgezeigt werden müssen. Anhand derer müssen konkrete

Entscheidungen getroffen werden, um Verbesserungen im Sinne der ursprünglichen Zielvereinbarungen zu erreichen. Hiller und Kinkel (2006:188) weisen darauf hin, dass „die fortwährende Kontrolle der Qualität der originären Zielsetzungen, die mit dem Projekt verfolgt werden, wichtig ist“. Sprich, die ursprüngliche Mission und Vision im Modell der „Kommunalen Profilierung“ muss gesichert werden.

2.4.1.2 Operatives Controlling

Im Gegensatz zum strategischen Controlling ist „das operative Controlling dagegen eher kurzfristig orientiert und umfasst als wesentliche Bausteine die operative Planung, Steuerung und Kontrolle“ (Möhlen, Zerres 2006:3). Um diese Aufgaben ausführen zu können, werden klassische Kennzahlenanalysen, Investitionsrechnungen oder operativ rollierende Planungs- und Steuerungsinstrumente eingesetzt, die einen schnellen Überblick hinsichtlich des Status-Quo erlauben. Es gibt verschiedene allgemeine Definitionen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen. Eine aus Sicht des Autors sinnvolle Kategorisierung kann etwa nach Homburg und Krohmer (2009 / 2011:1169) „anhand der Typologie der Marketingziele nach potentialbezogenen, markterfolgsbezogenen und wirtschaftlichen Kennzahlen erfolgen“. Kombiniert man diese mit weiteren Betrachtungsdimensionen, so ergibt sich die folgende, beispielhafte Darstellung (vgl.).

„Effektivitätsbezogene Kennzahlen beziehen sich dabei auf den Grad der Zielerreichung; Effizienz dagegen betrachtet Aufwand und Ertrag im Hinblick auf ein Ergebnis“ (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:1170-1171). Dieser Sachverhalt zeigt nochmals den grundlegenden Unterschied zwischen strategischem und operativem Controlling auf, verdeutlicht aber auch, dass das eine ohne das andere nur bedingt funktioniert. Möhlen und Zerres (2006:3) drücken die Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Controlling plakativ wie folgt aus: „„Doing the right things‘ (strategische Planung / Controlling) und ‚Doing things right‘ (operative Planung / Controlling)“.

Dies gilt im Übrigen nicht allein für Unternehmen. Wist (2010) beschreibt in einem Aufsatz über „Aufbau und Wirkungen empfangenorientierter Controllingberichte in einem großen Bundesresort“ die Aufgabe des Controllings. Er geht

Tabelle 6: Kategorisierung von Marketing- und Vertriebskennzahlen

	Effektivität	Effizienz
Potentialbezogene Kennzahlen	Kategorie I z. B. • Kundenzufriedenheit • Preisimage des Anbieters • Liefertreue	Kategorie II z. B. • Anzahl erzielter Kontakte / Kosten der Werbekampagne • Kundenzufriedenheit mit der Verkaufsförderung / Kosten der Verkaufsförderung
	Kategorie III z. B. • Anzahl der Gesamtkunden • Anzahl der Neukunden • Marktanteil eines Produktes • am Markt erzielter Preisniveau	Kategorie IV z. B. • Anzahl der Kundenbesuche pro Auftrag • Anzahl der Angebote pro Auftrag (Trefferquote) • Anzahl gewonnener Neukunden / Kosten der Aktivitäten der Direktkommunikation
Markterfolgsbezogene Kennzahlen	Kategorie V z. B. • Umsatz bezogen auf Produkt / Produktgruppe • Umsatz bezogen auf Kunden / Kundengruppe • Umsatz aufgrund von Aktivitäten der Direktkommunikation	Kategorie VI z. B. • Gewinn • Umsatzrendite • Kundenprofitabilität • Umsatz aufgrund der Messteilnahme / Kosten der Messteilnahme

Quelle: eigene Darstellung nach: Homburg, Krohmer 2009 / 2011:1170

dabei auf die aus seiner Sicht „nicht vergleichbaren Rahmenbedingungen (z. B. Kameralistik) [oder] ein passgenaues regelmäßiges Berichtswesen für den Bundesminister“ (Wist 2010:198) ein, das aufgrund der Vielzahl an Informationen einen erheblichen Aufwand bedeutet. Des Weiteren betont er die ständige Anpassungsnotwendigkeit der Informationsgewinnung bzw. des Berichtswesens, „weil sich die Organisation weiter entwickelt, sich politische Zielsetzungen ändern und damit auch der Fokus der Leitungsmitglieder selbst“ (Wist 2010:198). Die Beteiligten sind also wesentlich für die Veränderungen der Rahmenbedingungen und auch der Zielsetzungen eines Projektes verantwortlich. Sie entscheiden final auch, ob der in einer Profilierung eingeschlagene Weg konsequent umgesetzt wird und wenn ja, mit welcher Konsequenz die Zielerreichung verfolgt wird.

Ziehen wir Parallelen zu einer Überprüfung des kommunalen Profils, so stellt sich eine wesentliche Frage: Kann derjenige, der ein Konzept verantwortet, auch derjenige sein, der die Implementierung, den Verlauf und das Ergebnis eines solchen Prozesses bewertet? Wahrscheinlich kaum, da ein wesentlicher Aspekt des Controllings, nämlich die Unabhängigkeit der Ergebnisse, nur bedingt gewährleistet wäre. Validität und Reliabilität der Erkenntnisse sind von entscheidender Bedeutung, um objektiv Defizite zu

erkennen und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Ein solches Verfahren empfiehlt sich nur unter Anleitung eines methodensicheren Experten, der für eine hohe Objektivität der Überprüfung hinsichtlich Vorbereitung und Durchführung als auch hinsichtlich der Qualität der Ergebnisse sorgt. soll abschließend einen möglichen Aufbau von Controlling-Berichten darstellen.

Abhängig von Umfang und Art der verwendeten Kennzahlen variiert auch der Detailgrad der Informationen. Eine weitere Rolle spielt der Emp-

fängerkreis der Informationen. Einen ausführlichen Detailbericht benötigt dabei vor allem der Kreis der Entscheider, der über investive Maßnahmen bestimmt. Projektbegleitende oder nur in Teilbereichen tangierte Beteiligte bedürfen entsprechend einer weniger detaillierten Information. Neben der Maßgabe, eine möglichst hohe Transparenz im Projekt walten zu lassen, muss stets auch beachtet werden, keine Datenberge zu verursachen. Dies kann zu Lasten der

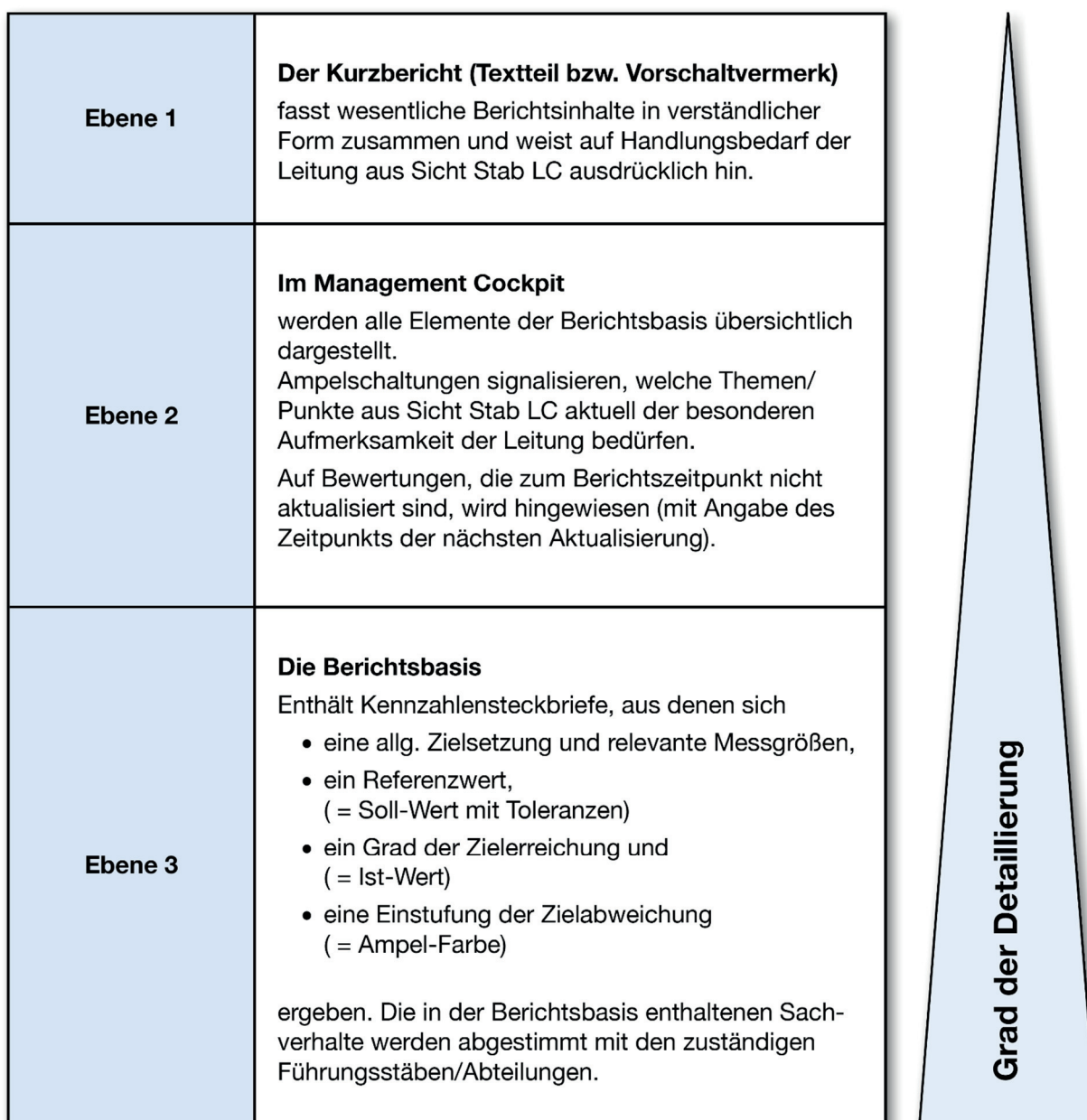


Abbildung 35: Dreistufiger Aufbau der Controlling-Berichte

Quelle: eigene Darstellung nach: Wist 2010:202

Übersichtlichkeit oder gar der Transparenz gehen. Es ist eine Reduktion auf ein angemessenes Maß an Information zu empfehlen.

2.4.2 Aufgaben und Funktionen des Marketing-Controllings

Eine Befragung unter Verantwortlichen in Unternehmen nach den Problemfeldern und Herausforderungen des Marketingcontrollings liefert interessante Ergebnisse aus der Praxis. Auf die Frage, wo die größten Herausforderungen gesehen werden, um Effektivität und Effizienz des Marketings sicherzustellen, ergaben sich folgende Antworten: 56% der Befragten sahen die Messbarkeit des Marketings als größte Herausforderungen an. Mit 37% folgte auf Rang zwei die Informations- und Datenbasis im Marketing gefolgt vom Know-how im Bereich Marketingcontrolling mit 28% als große Herausforderung (Reinecke, Herzog 2006:87). Befragt nach der Nutzung und dem Einsatz verschiedener Marketing-Controlling-Instrumente kommt ein Marketing-Audit nur bei 22% der Befragten regelmäßig zum Einsatz (ebenda:91).

Das Marketing-Controlling ist eine Teilaufgabe des Controllings selbst. Was dessen Aufgaben anbelangt, so übernimmt es vergleichbare Funktionen wie oben angeführt, nur mit dem Unterschied, dass der Fokus klar auf der Betrachtung der Marketingaktivitäten eines Unternehmens liegt.

Das Marketing-Controlling übernimmt die zentrale Steuerungsfunktion. Wichtig ist v. a. der Aspekt der Überwachung des Marketing-Audits.

Folglich müssen auch „weiche“, qualitative Zielgrößen operationalisiert werden, um bei der Überprüfung selbst Vergleichswerte zu erhalten. Weiterhin übernimmt das Marketing-Controlling die in Abbildung 36 dargestellten Aufgaben.

Die Unterscheidung zwischen der reinen Kontrollaufgabe und der Überprüfungsaufgabe liegt in der einerseits vorwiegend rückblickenden und der andererseits sowohl reflexiven als auch zukunftsorientierten Betrachtung (Köhler 2006a:44).

Was die verwendeten Tools zur Beschaffung relevanter Kennzahlen anbelangt, werden ergänzend zu den klassischen Kennzahlenvergleichen oder Analysen relevante Marktkennzahlen herangezogen. Dazu bedient man sich der Kennzahlen, die im Unternehmen bereits existieren, wie etwa Verkaufsstatistiken oder aber man greift auf allgemein zugängliche Daten einer relevanten Branche zurück. Dies kann über Verbände oder aber Institutionen, wie etwa das Statistische Bundesamt oder das Kraftfahrtbundesamt, geschehen. Unter kommunalen Gesichtspunkten haben auch Gemeinde- und Stadtverwaltungen bzw. deren Einwohnermeldeämter oder aber auch Landratsämter oft schon sehr gute Fachinformationen bzw. -quellen (z. B. soziodemographische Kennziffern).

Reichen solche Sekundärquellen nicht aus, bedient sich das Marketing auch gerne den Möglichkeiten der modernen Marktforschung. Hier gibt es unzählige Instrumente und Dienstleister, die oft langfristig mittels beispielsweise Panel-



Abbildung 36: Aufgaben des Marketing-Controllings zur Umsetzung des Marketing-Managements

Quelle: eigene Darstellung nach: Seidl 2008:27 nach: Köhler 2006b

messungen, aber auch innerhalb kürzester Zeiträume im Stande sind, aussagekräftige Ergebnisse zu liefern. Bedingt wird dies durch umfangreiche Datenbanken, auf deren Basis bereits Kernaussagen formuliert werden können. Angereichert wird selbiges regelmäßig durch Expertengespräche, die kennzahlenmäßige Trends mittels qualifizierter Aussagen validieren. Es ist aber zu betonen, dass ein grundlegender Unterschied des Marketing-Controllings im Vergleich zum „traditionellen, rechnungswesen-orientierten Controllingansatz mit Auslegung auf rein quantitative, monetäre Zielgrößen in der hohen Gewichtung qualitativer Effizienzkriterien besteht“ (Seidl 2008:4-5 nach: Palloks 1991). Köhler (2006a:53) empfiehlt „eine Beschränkung auf verhältnismäßig wenige aussagekräftige Kennzahlen, da ein ausufernder ‚Kennzahlenfriedhof‘ von der tatsächlichen Nutzung abschreckt. Im Übrigen ist zu betonen, dass das Marketingcontrolling viel zu eng angelegt wäre, wenn es sich ausschließlich als ein Steuerungssystem auf der Grundlage von Kennzahlen verstehen wollte“.

Kennzahlen können daher nur bedingt die Zukunft erfassen. Erfahrungswerte sind wichtig, müssen aber kombiniert werden mit weiteren Erkenntnissen. Eine rein ergebnis-orientierte Analyse vernachlässigt qualitative Marketing-Ziele und wird den Ansprüchen der Entscheider im Marketing nicht gerecht.

Meffert et al. (2008:23) empfehlen explizit die Einführung eines Marketing-Informationssystems, mit Hilfe dessen entscheidungsrelevante Informationen erfasst werden. Wichtig ist dabei, dass ein „Rückkopplungsprozess“ entsteht, der den Zielerreichungsgrad definiert, die Ursachen für Soll-Ist-Abweichungen ermittelt und die Notwendigkeit von Ziel-, Strategie- und Maßnahmenanpassungen bewertet.

Vergleichbar einem reflexiven Diskurs, soll es dabei nicht allein darum gehen, den Marketing-Mix selbst zu optimieren, sondern auch darum, die Prüftools in ihrer Genauigkeit zu verbessern. Auch Möhlen und Zerres (2006:5) weisen darauf hin, „dass die Entwicklung von geeigneten, qualitativen Kontrollgrößen sowie von innovativen Kontrollverfahren eine wichtige Rolle spielen“. Lachmann (2006:509-510) nennt als denkbare Ziele einer Erfolgskontrolle die Evaluierung, die Erfolgs- und die Misserfolgsbestätigung sowie wesentlich den Entscheidungs-, Diagnose- und Lernansatz. „Hier dienen die Messergebnisse zur

Entscheidungs-Basis (go – no go – change), liefern Optimierungshinweise und bieten Lerneffekte für künftige Werbemaßnahmen“ (Lachmann 2006:510). Dies ist allein unter Berücksichtigung eines optimierten Ressourceneinsatzes, in Verbindung mit in der Regel begrenzten Mitteln, sinnvoll.

Wie im klassischen Marketing, so muss auch im Anwendungsbereich der „Kommunalen Profilierung“ ein optimierter Einsatz der vorhandenen Ressourcen eine möglichst hohe Wirtschaftlichkeit sicherstellen. Dazu bedarf es eben möglichst zuverlässiger Lenkungsinstrumente. Solche Instrumente arbeiten in der Regel mit klassischen Soll- / Ist-Vergleichen. Im Idealfall werden die gewonnenen Erkenntnisse dazu benutzt, den Projektplan den notwendigen Veränderungen anzupassen und wieder in die Projektsteuerung einfließen zu lassen.

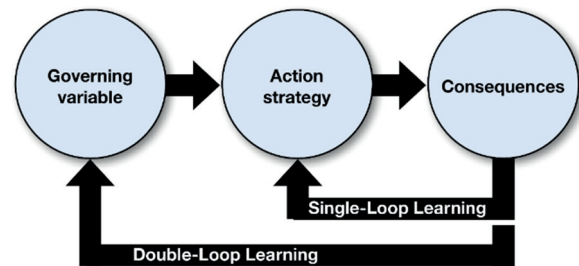


Abbildung 37: Modell „Double-Loop Learning“

Quelle: eigene Darstellung nach: Gladen 2003:26

Im Sinne eines Doppelschleifen-Lernens (im Englischen „Double-Loop Learning“ genannt) kommt es nicht nur zu einer Reflexion der Leitwerte, sondern auch zu einer Manipulation derselben. Wie im klassischen Marketing, so muss auch im Anwendungsbereich der „Kommunalen Profilierung“ ein optimierter Einsatz der vorhandenen Ressourcen eine möglichst hohe Wirtschaftlichkeit sicherstellen. Dazu bedarf es eben möglichst zuverlässiger Lenkungsinstrumente. Solche Instrumente arbeiten in der Regel mit klassischen Soll- / Ist-Vergleichen. Im Idealfall werden die gewonnenen Erkenntnisse dazu benutzt, den Projektplan den notwendigen Veränderungen anzupassen und wieder in die Projektsteuerung einfließen zu lassen. (Gladen 2003:26).

Wie Abbildung 38 ersichtlich macht, beeinflussen gewonnene Erkenntnisse also direkt die ursprüngliche Zielsetzung.

„Dem Anspruch, Zielerreichungsgrade zu operationalisieren und messbar zu machen, haben sich

bislang jedoch vor allem Bereiche, die durch eine Vielzahl nichtmonetärer Erfolgsgrößen geprägt sind und in denen Sachziele dominieren, entzogen. Dies trifft in besonderem Maße auch auf den Marketingbereich zu“ (Seidl 2008:25). Planung, Durchführung und Überwachung sind um eine neue Controlling-Methode zu ergänzen. Diese übernimmt periodisch die Steuerung des eigentlichen Planungsziels.

2.4.3 Untersuchungsbereich des Marketing-Controllings

Wie in Kapitel 3.4.2. auf Seite 99 aufgeführt, ist es wichtig, das zu untersuchende bzw. in unserem Falle zu überprüfende Feld klar abzustechen. Nur dadurch ist es überhaupt möglich, valide Vergleichswerte im Zeithorizont zu erhalten und damit letztlich plausible Aussagen und Handlungsempfehlungen geben zu können. Kutz (2006:13) versteht im Zusammenhang mit der Unterscheidung relevanter Märkte „unter einem relevanten Markt [...] den Marktbereich, auf dem ein Produkt beziehungsweise eine Leistung im Wettbewerb steht und auf dem die Marketinginstrumente ausgerichtet sind“. Er grenzt einen Markt nach „räumlichen“, „zeitlichen“ und „sachlichen“ (ebenda) Gegebenheiten ab. Letztlich geht es darum, ein klar definiertes Koordinaten-

bei Gelegenheit nochmals prüfen und evtl. Korrekturen vornehmen“, reicht nicht aus. Besser wäre eine Formulierung: „Der Verantwortliche XY muss bis zum dd.mm.yyyy den konkreten Sachverhalt detailliert prüfen und etwaige Schwachstellen unmittelbar abstellen. Dies ist weiterhin unmittelbar nach Erledigung zu dokumentieren und den weiteren Projektteilnehmern zu kommunizieren.“

„Die Frage nach der geeigneten Marktsegmentierung nimmt in der Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldanalyse einen hohen Stellenwert ein“ (ebenda:14). Wie es in der Regel bei jedem Unternehmen nicht nur einen oder wenige Kunden mit absolut identischen Bedürfnissen gibt, so muss auch im Bereich der „Kommunalen Profilierung“ eine den Zielgruppen adäquate Segmentierung erfolgen, die es erlaubt, aus den Erkenntnissen der Untersuchung heraus, zielgerichtete Maßnahmen zu ergreifen. Kotler et al. (2011:190) definiert diese „*unterschiedlichen Käufergruppen* dadurch, dass sie alle ähnliche Grundbedürfnisse haben“. Übertragen auf einen abgegrenzten, zu profilierenden oder bereits profilierten geographischen Raum, finden sich die Angebote der unterschiedlichen Zielgruppen in ein und demselben Raum, sind aber verschiedenen Themenfeldern zuzuordnen. Als Beispiel dafür sollen an dieser Stelle die Themenbereiche

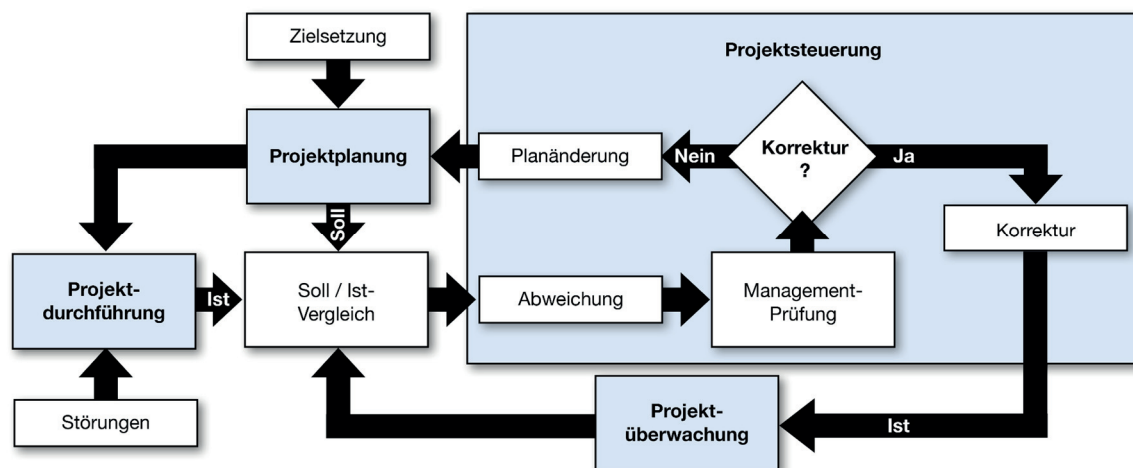


Abbildung 38: Regelkreis des Projekt-Controllings

Quelle: eigene Darstellung nach: Hiller, Kinkel 2006:186

feld zu bestimmen, das allen Beteiligten ein einheitliches Verständnis des Untersuchungsbereiches erlaubt und entsprechende Handlungsempfehlungen auf eben diesen Bereich konzentriert. Zu formulieren, „man müsste dieses oder jenes

„Wirtschaft“, „Infrastruktur“, „Tourismus“ oder „Landwirtschaft“ genannt werden. Es muss eine Entscheidung getroffen werden, welche Themenfelder sinnvoll erscheinen bzw. in wie viele Teilbereiche ein profilierter Raum aufgeteilt

werden soll. Dies ist durchaus vergleichbar mit der Entscheidung hinsichtlich der Anzahl an Geschäftseinheiten (Kutz 2006:20). Wie Unternehmen, so unterliegen auch Regionen einem stetigen Change-Prozess. Für Unternehmen folgert Gross (2010:35): *„Unternehmen, ihr Wettbewerbsumfeld und der Absatzmarkt sind einem stetigen Wandel unterworfen. Neue Produkte oder sogar Geschäftsfelder erschließen neue Zielgruppen. Und neue Zielgruppen haben andere Motive und Bedürfnisse, auf die eine dynamische Markenkommunikation reagieren muss.“*

Meffert et al. (2008:255) empfehlen, die Bildung strategischer Geschäftsfelder eng mit der Marktsegmentierung zu verbinden. Die Überprüfung des profilierten Raumes wird dadurch beeinflusst, indem es eine unterschiedliche Zahl an Indikatoren zu bestimmen gilt, die als Messgrößen der einzelnen „Teilfelder“ dienen. Zieht man etwa die Werbewirkungsforschung heran, so gilt wie dort auch für vorliegendes Forschungsvorhaben: *„Es sollten nur Ziele formuliert und solche Wirkungsgrößen gemessen werden, die einen gültigen Kausalschluss zwischen Stimulus und Reaktion erlauben“* (Lachmann 2006:520).

Der Aggregationsgrad unterschiedlicher Geschäftseinheiten wird, laut Kutz (2006:20), auch durch die definierte Strategie des Unternehmens bestimmt. Eine klare Positionierung schafft einen hohen Aggregationsgrad, eine allgemeinere Positionierung entsprechend einen niedrigeren Aggregationsgrad. Wie in einem Unternehmen, so gibt es auch im Bereich der Profilierung keine allgemeingültige Regel hinsichtlich Anzahl und Größe von Geschäftsfeldern bzw. -teilbereichen. Eine pragmatische, am Nutzenbereich und dem aus den einzelnen Teilnutzen erwarteten Erkenntnisgewinn orientierte Aufteilung ist zu empfehlen. Ein Argument für einen hohen Aggregationsgrad kann etwa *„die Übersichtlichkeit auf Gesamtunternehmensebene“* (Kutz 2006:21) oder im umgekehrten Fall für einen niedrigeren Aggregationsgrad *„die Übersichtlichkeit innerhalb der strategischen Geschäftseinheit“* (Kutz 2006:21) sein. Aus dem Aggregationsgrad bzw. in Abhängigkeit der Anzahl der zu betrachtenden Teilbereiche ergibt sich im Rahmen der Analyse ein mehr oder minder großer Berg von erhobenen Daten. *„Eine zu starke Detaillierung der Ist-Daten führt zu Unübersichtlichkeit, eine zu geringe dagegen zu Nichtvergleichbarkeit der Plan- und Ist-Daten“* (Hiller, Kinkel 2006:186). Seidl

bezeichnet dies auch als *„die Erzeugung eines informationswirtschaftlichen Gleichgewichts in Form einer Abstimmung von Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot, um eine ‚Informationsarmut im Informationsüberfluss‘ zu vermeiden“* (Seidl 2008:6 nach: Ehrmann 2004 und Link et al. 2000).

Im Sinne der Zuverlässigkeit der erhobenen Daten sind insbesondere bei Sekundärdaten die notwendigen Anforderungen hinsichtlich *„Relevanz, Genauigkeit, Aktualität und Unparteilichkeit“* (Kotler et al. 2011:376) zu gewährleisten.

Es lassen sich allgemein folgende Merkmale definieren, mittels derer eine Segmentierung des Angebots einerseits nach Käufermerkmalen, andererseits nach produktbezogenen Merkmalen erfolgen kann. Selbiges gilt anschließend auch für die Überprüfung des Angebots bzw. für die Überprüfung eines kommunalen Profils. Hier reden wir nicht von Käufern, sondern allgemeiner von Zielgruppen.

Wichtig ist v. a. die Beibehaltung der Profilmerekmale und der profilraumbezogenen Verhaltensmerkmale über die Implementierung bis hin zur Überprüfung, um hierdurch bedingte Fehlerquellen möglichst zu vermeiden. Lediglich signifikante Veränderungen lassen Änderungen sinnvoll erscheinen. Dazu zählen etwa die Neuordnung von räumlichen Einheiten (wie z. B. eine Gebietsreform) oder aber die Ansiedlung eines neuen wirtschaftlichen Zweiges in einer Region (wie z. B. der Freizeitpark Legoland Deutschland® im Landkreis Günzburg). Hier erscheint die Einführung bzw. Berücksichtigung neuer Handlungsfelder durchaus sinnvoll, wenn nicht sogar zwingend notwendig, um die Komplexität des räumlichen Profils in Gänze zu erfassen.

„Laut Abell sollte ein Unternehmen bei der Definition des Geschäftsfelds drei Dimensionen berücksichtigen: die Kundengruppen, an die es sich wendet, die Kundenbedürfnisse, die es befriedigt und die Technologie zur Erfüllung dieses Zwecks.“ (Kotler et al. 2007:94-95 nach: Ferber, Verdoorn 1962)

Abbildung 39 verdeutlicht am Beispiel der Bestimmung des Tätigkeitsfelds einer kleinen Beleuchtungsfirma den Einsatz der verschiedenen Dimensionen.

Die Abgrenzung in die verschiedenen Dimensionen verschafft einen strukturierten Überblick,

lässt aber die räumlich-geographische Komponente außer Acht. Gerade dies ist aber im Rahmen der Profilierung bzw. des „Profil-Implementierungs-Controllings“ zwingend notwendig. Kellner (2007a:55) geht bei seinen Ausführungen bezüglich der Voraussetzungen für die Verwendung der Methoden seines Entwicklungsansatzes „Kommunale Profilierung“ auf die Festlegung des zu entwickelnden kommunalen Nutzenbereiches ein. Er führt aus, dass „die erste zentrale Voraussetzung, die es zu schaffen gilt, [...] die Festlegung des Objekts der Entwicklung, die Abgrenzung des so genannten kommunalen Nutzenbereichs“ ist. Dabei wird der Raum neben der Festlegung der Zielgruppe, der Leistungsart, des Teilbereichs einer Leistungsart, dem Projekt und dem Arbeitsplatz als wichtiges Kriterium aufgeführt (Kellner 2007a:55). Es muss erklärtes Ziel dieser Überlegungen sein, den größten gemeinsamen Nenner zwischen den verschiedenen Kriterien bzw. Teilbereichen zu definieren. Wenn auch unterschiedliche Zielgruppen und Interessen vorhanden sind, dürfen diese doch in ihrer Ausrichtung keine gegensätzlichen Ziele verfolgen. In einer als „Kinder- und Familienregion“ profilierten Region wie dem Landkreis Günzburg, kann etwa die Ansiedlung bestimmter Unternehmen dem Gesamtziel entgegenstehen.

Dazu würde etwa der Bau eines Chemiewerkes in Nachbarschaft zum Legoland®-Park zählen.

2.4.4 Methoden und Werkzeuge des Marketing-Controllings

So vielfältig die Ziele eines Unternehmens und auch die Ziele im Bereich Marketing sind, so vielseitig sind die unterschiedlichen Methoden und Verfahren, die zur Analyse und Messung der definierten Ziele eingesetzt werden. Verfahren, Zeitpunkt, Dauer und Umfang, wie auch eine Kombination der Verfahren, sind nicht pauschal zu bestimmen. Neben der Praktikabilität spielen auch Faktoren, wie das zur Verfügung stehende Budget oder der Empfängerkreis der Informationen oder auch die Häufigkeit der Informationsbeschaffung, eine Rolle. Tabelle 7 liefert einen Überblick hinsichtlich der verschiedenen Methoden.

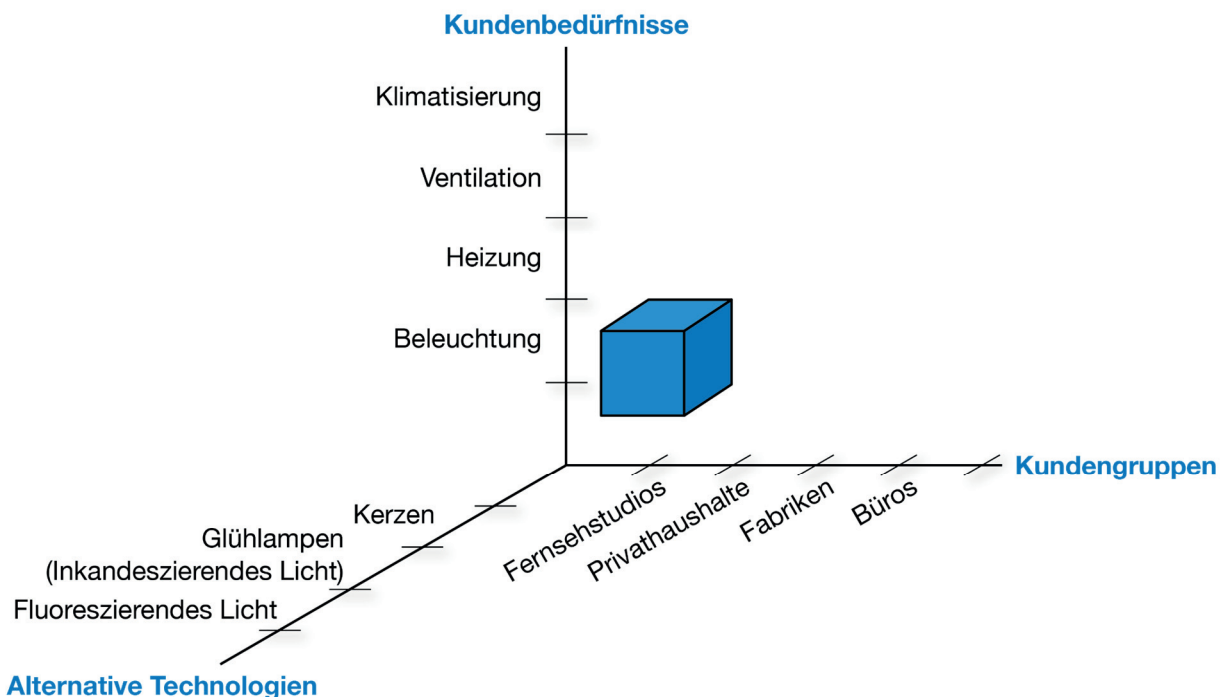


Abbildung 39: Bestimmung des Tätigkeitsfelds einer kleinen Beleuchtungsfirma

Quelle: eigene Darstellung nach: Kotler et al. 2007:95

Tabelle 7: Methoden und Werkzeuge des Marketing-Controllings

ABC-Analyse	Lebenszyklusanalyse
Absatzsegmentrechnung (Erfolgsrechnungen für einzelne Absatzsegmente, z. B. Produkte, Kunden, Aufträge, Absatzgebiete, Absatzwege / -methoden)	Lost-Order-Analysen
Abweichungsanalysen	MAIS
Außendienstberichtssystem	Markencontrolling
Balanced Scorecard	Marketing Accounting
Benchmarking	Marketingaudit
Branchenstrukturanalyse	Marktforschung
Break-Even-Analyse	Meilenstein-Trend-Analyse
Budgetierung (Budgetanalysen, -planung, -verteilung)	PEST-Analyse
Customer Lifetime Value-Analyse	Portfolioanalyse [z. B. Marktanteil- / Marktwachstum-Portfolio (BCG Matrix); Marktattraktivität- / relativer Wettbewerbsvorteil-Portfolio (Mc Kinsey); Kundenportfolio]
Deckungsbeitragsrechnung	Positionierungsanalyse
Delphi-Methode	Preiscontrolling [z. B. Angebotspreisermittlung, Preisoptimierung, Preisdifferenzierung (Yield-Management), Preisvariation, Ermittlung von Preisuntergrenzen]
Distributionscontrolling (Vertrieb und Marketinglogistik)	Produktprogramm-optimierung
Erfahrungskurvenanalyse	Prozesskostenrechnung
Früherkennungssysteme	Reklamationsmanagement
Gap-Analyse	Risikoanalyse
Investitionsrechnung	Scoring-Modelle (z. B. Nutzwertanalyse)
Kennzahlen / -systeme	Sensitivitätsanalysen
KIS (Online Marketing, DBM, CAS)	Share of Customer-Analysen
Kommunikationscontrolling [z. B. Programmplanung der Kommunikationsmaßnahmen, Erfolgsmessung kommunikationspolitischer Maßnahmen (u. a. Werbewirkungsforschung)]	Shareholder Value-Analyse
Konkurrenz- / Wettbewerbsanalyse	Statistiken (z. B. Anfragen-, Angebots-, Auftrags-, Umsatz-, Reklamationsstatistiken)
Kosten- und Erlösrechnung	Stärken- / Schwächen-Analyse, Chancen- / Risiken-Analyse (SWOT-Analyse)
Kreativitätstechniken (z. B. Brainstorming / Brainwriting, Bionik / Synektik, Morphologischer Kasten)	Szenarioanalyse
Kundenzufriedenheitsanalysen bzw. -messungen	Target Costing
Wertkettenanalyse	Wertkettenanalyse

2.4.4.1 ABC-Analyse

Die sogenannte „ABC-Analyse“ oder auch Umsatzanalyse definiert die einzelnen (Umsatz-)Anteile der unterschiedlichen Artikel am Sortiment (Weis 1995:232). „Auf Basis einer Lorenzkurve werden bestimmte Zielobjekte (meist Produkt, Kunden oder Strategische Geschäftsfelder) nach ihrem Beitrag zu einer bestimmten Zielgröße (meist dem Umsatz) in die drei Gruppen A, B und C klassifiziert“ (Meffert et al. 2008:826). Die Visualisierung erlaubt eine Zuordnung zu verschiedenen Gruppen. „Häufig trifft man dabei auf eine 80:20 Struktur: Dies bedeutet [...], dass 80 Prozent des gesamten Umsatzes mit 20 Prozent der Kunden [...] erzielt werden“ (Homburg, Krohmer 2009/2011:1152).

Die Vorteile der ABC-Analyse liegen in der Identifikation der relevanten ergebnisbeeinflussenden Gruppen, seien es Kunden, Produkte oder Marktsegmente bzw. Geschäftsfelder. Die visuelle Darstellung und die einfache Anwendbarkeit, auch hinsichtlich des Zeitaufwands, stellen weitere Vorteile dar. Die Nachteile liegen zum einen in der vergleichsweise rudimentären Einteilung in sehr breite Klassen, zum anderen in der teils schwierig zu erfüllenden Voraussetzung, konsistente Daten in die ABC-Analyse einspeisen zu müssen (Spath, Scharer; o. J.:6). Abbildung 40 (siehe Folgeseite) zeigt Anwendungsvarianten der ABC-Analyse am Beispiel verschiedener Branchen.

Quelle: eigene Darstellung nach: Seidl 2008:81

Im Folgenden werden einige, in der Praxis häufig anzutreffende Verfahren näher vorgestellt. Die Auswahl der entsprechenden Verfahren stellt keine Wertung dar. Vielmehr erscheinen diese im Sinne des Forschungsvorhabens als nützlich hinsichtlich der angestrebten Entwicklung des „Profil-Implementierungs-Controllings“.

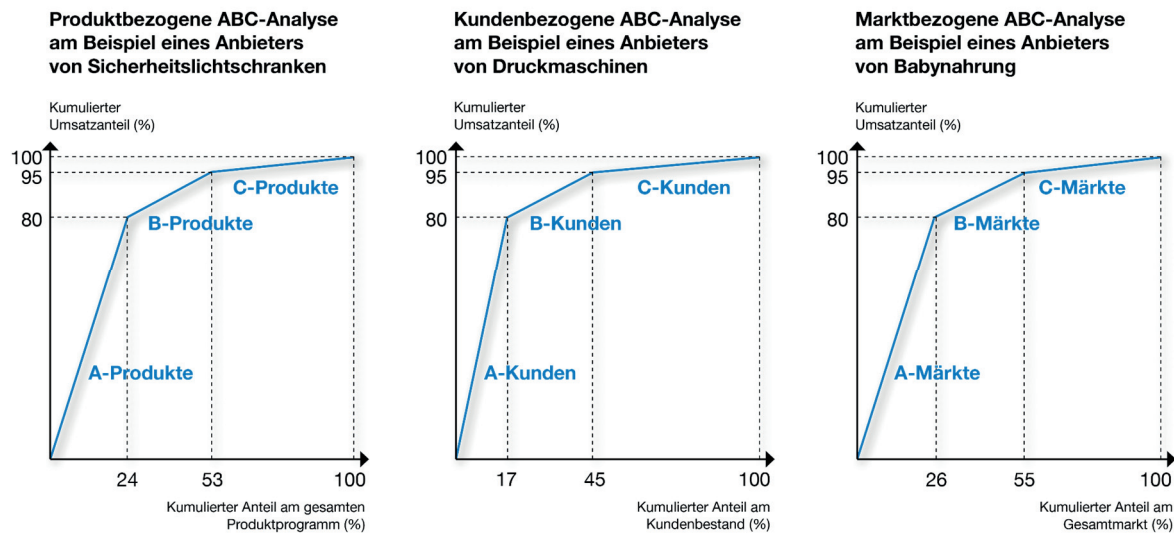


Abbildung 40: Anwendungsvarianten der ABC-Analyse im Rahmen des Marketing- und Vertriebscontrolling

Quelle: eigene Darstellung nach: Homburg, Krohmer 2009 / 2011:1153

2.4.4.2 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) stellt ein Konzept zur Umsetzung einer Unternehmensstrategie dar. Aufbauend auf der Vision und Strategie eines Unternehmens werden die kritischen Erfolgsfaktoren analysiert (vgl. Abbildung 41; Weber, Schäffer 2000:52). „Die Balanced Scorecard verfolgt die Idee, über ein ausgewogenes Kennzahlensystem die Leistungen eines Unternehmens oder einer Geschäftseinheit ganzheitlich zu bewerten“ (Meffert et al. 2008:800). Sie dient „zur mehrdimensionalen, vorwiegend strategischen Planung und Steuerung eines Unternehmens oder Geschäftsbereichs“ (Seidenschwarz, Gleich 2006:829).

Die Balanced Scorecard geht auf Untersuchungen von Robert S. Kaplan, Professor of Accounting an der Harvard Business School in Boston, und David Norton, Präsident der Renaissance Solutions Inc., zurück. Sie hatten folgenden Sachverhalt erkannt: „Heute gute Geschäftsergebnisse zu haben, heißt, dass vor zwei oder drei Jahren im Unternehmen das Richtige getan wurde. Es bedeutet jedoch nicht, dass die aktuellen Entscheidungen bezüglich Produkt-Marktstrategien, Prozessen, Führung und Ressourcenmanagement in zwei oder drei Jahren ebenfalls wieder zu guten Ergebnissen führen werden“ (hyScore BSC Bibliothek 2010:3).

Gemäß Abbildung 41 werden neben den klassischen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch qualitative Größen einbezogen und auf der Balanced Scorecard definiert. Diese werden den vier Bereichen „finanzielle Perspektive“, „Kundenperspektive“, „(interne Geschäfts- und) Prozessperspektive“ und „Lern- und Entwicklungsperspektive“ zugeordnet (Meffert et al. 2008:800-801). Hierbei gibt es keine allgemeingültige Regel, vielmehr sind unterschiedliche Marktsituationen oder auch Wettbewerbssituationen zu berücksichtigen (Kotler et al. 2007:1192).

Als großer Vorteil werden die hohe Flexibilität und die Anpassungsfähigkeit auf die jeweilige Situation eines Unternehmens angeführt (Meffert et al. 2008:801). Die „bewusste Beschränkung der Vielzahl möglicher Einzelindikatoren auf eine kleine Zahl aussagekräftiger Indikatoren“ (Esch 2007:532) ist das erklärte Ziel der Balanced Scorecard. Nachteilig wird der mangelnde direkte Einbezug der Konkurrenz wie auch eine differenzierte Berücksichtigung von marketing-spezifischen Fragestellungen gesehen (Meffert et al. 2008:801 nach: Reinecke 2004). Auch in den Expertengesprächen wurde auf die nicht zu unterschätzenden Nachteile einer Balanced Scorecard eingegangen. Diese umfassen im Wesentlichen die Komplexität der Erstellung, die Verankerung bei den Mitarbeitern und den hohen zeitlichen Aufwand (vgl. Kapitel 4.2.9 ab Seite 129).

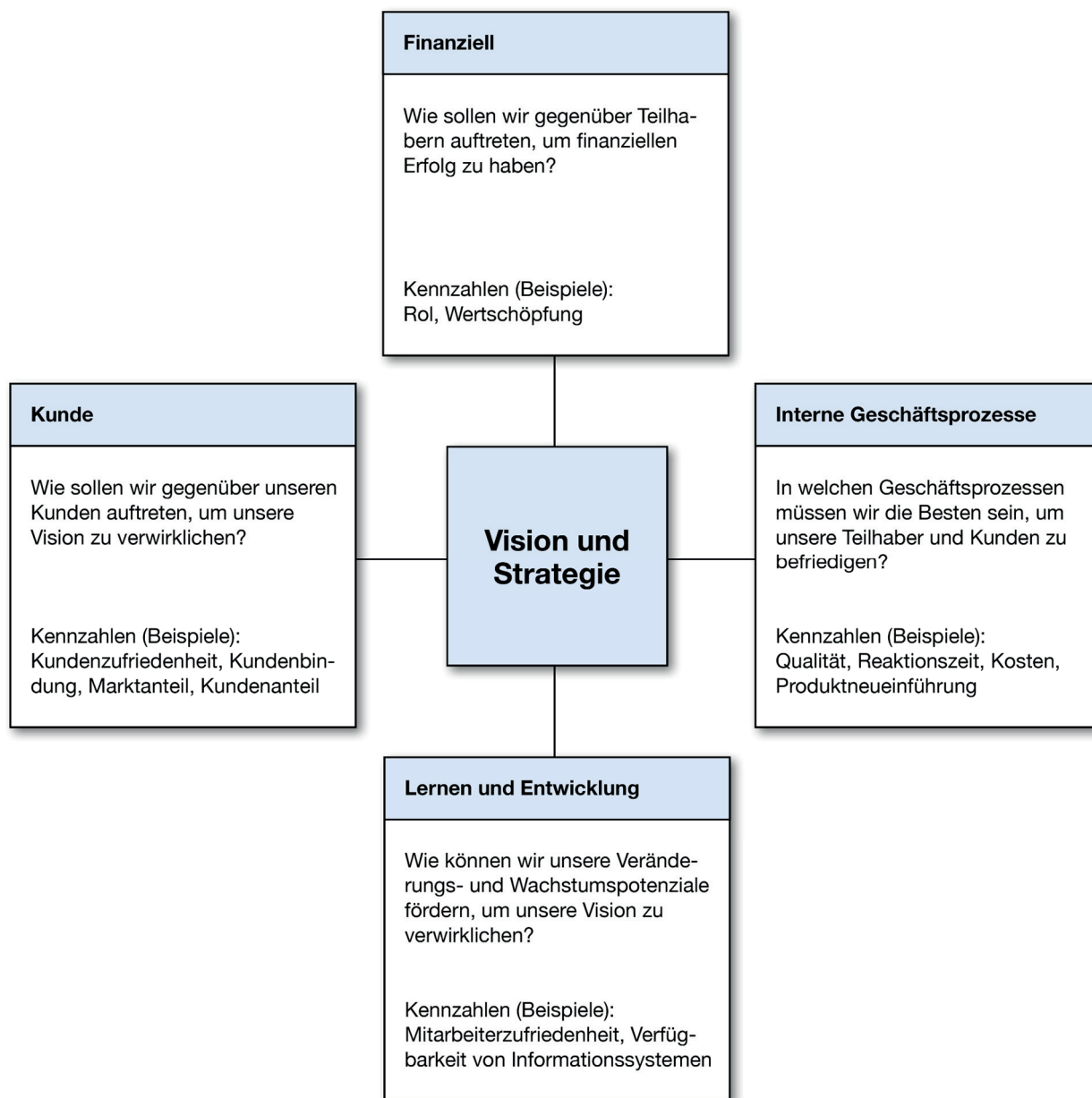


Abbildung 41: Aufbau der Balanced Scorecard

Quelle: eigene Darstellung nach: Meffert et al. 2008:801 nach: Kaplan, Norton 1996 und Kaplan, Norton 1997

Zieht man Parallelen zum Kellnerschen Trichter im Modell der „Kommunalen Profilierung“, so ist in Abbildung 42 ersichtlich, dass im Modell der Balanced Scorecard der erste Schritt in der Erarbeitung einer Vision liegt. Darauf aufbauend folgt der sogenannte „Strategie-Check“ bzw. die weiteren Schritte, die letztlich in die Bestimmung und Verabschiedung strategischer Initiativen münden (Seidenschwarz, Gleich 2006:835).

2.4.4.3 Benchmarking

Eine allgemeine Definition von Benchmarking liefern Kotler et al. (2011:1128): Benchmarking

ist eine „Methode, bei der ein Unternehmen die eigenen Produkte oder Prozesse mit denen der Wettbewerber oder führender Unternehmen anderer Branchen vergleicht, um Möglichkeiten zu finden, die eigene Qualität und Leistungsfähigkeit zu optimieren“. Es geht also darum, einen systematischen Selbstcheck zu unterziehen, mit der Absicht, in Gänze oder zumindest in Teilfunktionalitäten des Unternehmens besser zu werden. Benchmarking erfordert nicht zwingend eine wirtschaftliche Situation, die derartige Optimierungsverfahren nötig macht. Vielmehr sollte ein zukunftsorientiertes Unternehmen stets auch in guten Zeiten nach Ressourcen forschen.



Abbildung 42: Aufbauschritte im Rahmen der Entstehung einer Balanced Scorecard

Quelle: eigene Darstellung nach: Seidenschwarz, Gleich 2006:835 und Seidenschwarz 1999

„Beim Benchmarking werden ausgewählte Teilbereiche, ganze Funktionsbereiche (z. B. Produktion), Prozesse (z. B. Auftragsabwicklung) oder Produkte des eigenen Unternehmens, zumeist branchenübergreifend mit anderen Unternehmen verglichen, die in Bezug auf den zu untersuchenden Teilbereich als führend gelten“ (Meffert et al. 2008:422). War der ursprüngliche Ansatz rein auf die Untersuchung von Wettbewerbs-Produkten oder -Dienstleistungen ausgerichtet (Kotler et al. 2007:1099), hat sich sein Untersuchungsfeld erheblich erweitert. Es kann nicht nur die Frage gestellt werden, was gegenüber einem Wettbewerbsprodukt besser gemacht werden kann. Vielmehr werden auch die Hintergründe untersucht, wie etwa die Qualifikation des eigenen Personals im Vergleich zum Wettbewerb (Kotler et al. 2007:1099). Es ist nicht zwingend notwendig, dass das Unternehmen, das als Benchmark dient, Wettbewerber oder in derselben Branche zu Hause ist. Auch branchenfremde Vergleiche können das eigene Unternehmen weiterbringen. „Besonderes Interesse gilt hierbei dem Vergleich mit Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten, die bezüglich eines bestimmten Aspektes als vorbildlich angesehen werden (Benchmarking mit „Best Practices“)" (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:477-478). Oft liegt es allerdings nahe, im wettbewerblichen Umfeld zu bleiben,

da die Rahmenbedingungen eine Vergleichbarkeit und damit auch die Möglichkeit der Ableitung von Verbesserungen erhöhen.

Grundsätzlich sollen folgende Themen behandelt werden, die eine Analyse bzw. einen Abgleich mit dem Benchmark erlauben (Hagemann 2003:48):

- Vergleich des Unternehmens mit Mitbewerbern
- Orientierung am Branchenführer
- Identifizierung der Wettbewerbsvorteile von Mitbewerbern
- Herausarbeiten von Benchmarks und Übertrag auf eigene Unternehmensfunktionen
- Erschließung von Informationsquellen über relevante Unternehmen

Als Kritikpunkte am Benchmarking-Verfahren werden neben der Einschränkung der Kreativität, der zu hohen Konzentration auf den Wettbewerb, dem hohen Zeitaufwand und der Gefahr des Verlustes der eigenen Kernkompetenzen auch das vermeintlich geringe Verbesserungspotenzial angeführt (Kotler et al. 2007:1100).

Insgesamt wird das Benchmarking jedoch als gutes Instrument eingeschätzt, das Unternehmen zwingt, neben der Innen- auch die Außenper-

spektive einzunehmen, was zu einer nachweislichen Optimierung der untersuchten Bereiche führen kann. Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ muss deutlich schneller durchführbar sein und erfordert eine hohe Konzentration auf den eigenen Nutzenbereich. Vergleiche sollten nur dort, wo es sinnvoll erscheint, herangezogen werden.

2.4.4.4 Früherkennungssysteme

Betrachtet man die Funktionen der Marketingforschung, so hat die Frühwarnfunktion nach Meffert et al. (2008:95) folgende Aufgabe: „Die Marktforschung sorgt dafür, dass Risiken frühzeitig erkannt und abgeschätzt werden“. Darüber hinaus muss auch eine Entscheidung getroffen werden, welche Maßnahmen eingeleitet werden, um negative Zukunftsprognosen zu revidieren. „Das zentrale Ziel eines Frühwarnsystems / Frühaufklärungssystems ist das frühzeitige Erkennen wesentlicher Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens. Hierdurch soll das Unternehmen in die Lage versetzt werden, diese Veränderungen im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie möglichst frühzeitig berücksichtigen zu können“ (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:455).

Es geht folglich darum, Indikatoren zu definieren, anhand derer sich verlässliche Aussagen über mögliche Entwicklungsszenarien treffen lassen. Idealerweise liefern diese Indikatoren auch Wahrscheinlichkeiten, mit denen sich Chancen und Risiken bzw. deren Auswirkungen abschätzen lassen. Dies ist v. a. vor dem Hintergrund der Ergreifung entsprechender Maßnahmen wichtig, da es durchaus auch in dem einen oder anderen Fall genügt, über ein potenzielles Risiko informiert zu sein, während im Falle eines höheren Risikos auch notwendige Gegenmaßnahmen zu treffen sind. Da es in der Regel auch immer um Budgetentscheidungen geht, ist eine solche Abschätzung sinnvoll, um nicht leichtfertig monetäre oder auch personelle Ressourcen zu verbrauchen. Im Grunde ist die Situation mit der Risikoabschätzung bei Abschluss einer Versicherung vergleichbar. Macht es für eine Person, unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Situation, durchaus Sinn, ein bestimmtes Risiko abzuschließen, ist bei einer anderen Person ein derartiger Abschluss nutzlos.⁸

Gängige Instrumente sind das sogenannte „Marketing-Informationssystem (MAIS)“ oder das sogenannte „Management-Informationssystem (MIS)“ (vgl. Abbildung 43). Meffert et al.

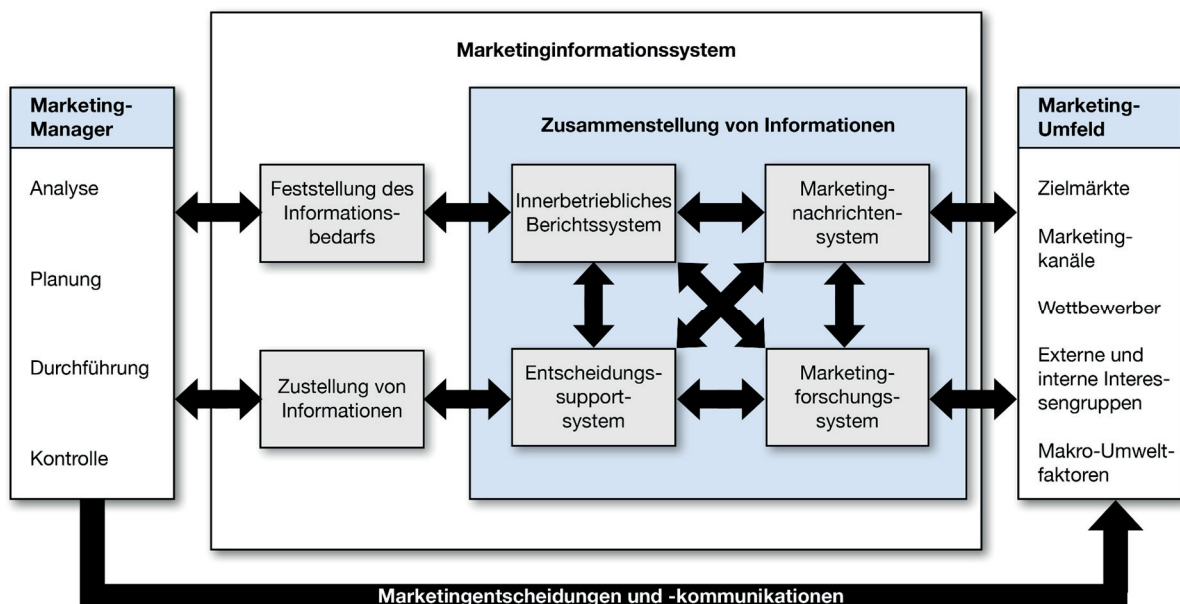


Abbildung 43: Marketinginformationssystem

Quelle: eigene Darstellung nach: Kotler et al. 2007, S 152

⁸ Ein Besitzer eines Hauses, das auf einer Anhöhe liegt, braucht schlichtweg keine Versicherung, die bei Hochwasser greift.

(2008:834) definieren die Bereitstellung von Informationen für Planung, Kontrolle und Entscheidungen als wichtigste Aufgaben eines Management-Information-Systems. Das aggregierte Informationsniveau korreliert mit der jeweiligen Hierarchieebene.

Ein MAIS besteht in der Regel aus den vier Subsystemen „Innerbetriebliches Berichtswesen“, „Marketingnachrichtensystem“, „Marketingforschungssystem“ sowie „Entscheidungssystem“ (Kotler et al. 2007:152). Abbildung 43 zeigt den Zusammenhang der einzelnen Subsysteme im MAIS selbst.

Ein MAIS beinhaltet neben internen auch externe Informationen. Die Sammlung und Analyse der Daten erfolgt IT-gestützt. Sinn und Zweck des Ganzen ist der Aufbau eines praktikablen Frühwarnsystems. Der Erfolg eines MAIS liegt nicht in der Quantität, sondern in der Qualität der erhobenen und analysierten Daten. Zudem ist die zeitnahe Information entscheidend.

Frühwarnsysteme werden oft auch als Radarsysteme bezeichnet und treten oft in Kombination mit verschiedenen Prognosetools auf. Nicht zu vernachlässigen ist neben der klassischen Analyse der sogenannten „Key Facts“ auch das Wissen der Mitarbeiter. Sie sind es, die täglich zu Kunden, Lieferanten und weiteren Schnittstellen Kontakt pflegen und dadurch auch stetig Feedback zu einzelnen Entwicklungen bei diesen Partnern oder auch insgesamt auf dem relevanten Markt erhalten. *„Gut funktionierende Teams wirken wie ein Frühwarnsystem. Durch ihre offenen Gespräche und vielen Kontakte zur Außenwelt erkennen sie Änderungen im Kundenverhalten, technische Neuerungen und neue Trends früher und reagieren schneller darauf“* (Hagemann 2003:195).

2.4.4.5 Kennzahlen / -systeme

Kennzahlen finden sich in jedem Unternehmen im Übermaß. Allein für sich besteht jedoch oft die Problematik, dass ihre Aussagekraft zu wünschen übriglässt. Es erscheint daher sinnvoll, ein sogenanntes „Kennzahlensystem“ einzuführen.

Homburg, Krohmer (2009:1171) definieren: *„Werden mehrere Kennzahlen so zusammengestellt, dass sie in einer sinnvollen Beziehung zueinander stehen, sich gegenseitig ergänzen und erklären sowie den Analysegegenstand als Ganzes*

möglichst ausgewogen und vollständig erfassen, so spricht man von einem Kennzahlensystem“. Sie unterscheiden in Rechen- und Ordnungssysteme. Eine Zuordnung zu diesen ergibt sich aus den Beziehungen der einzelnen Kennzahlen untereinander (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:1171).

Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme werden nicht zum Selbstzweck eingeführt. Vielmehr erfüllen sie *„im Rahmen des Marketingcontrollings, neben einer Informations-, sowohl eine Überwachungsfunktion, als auch eine Führungsfunktion“* (Meffert et al. 2008:798). In einem profilierten Raum können Kennzahlensysteme beispielsweise Übernachtungszahlen oder auch Verkehrsströme umfassen.

2.4.4.6 Kommunikationscontrolling

Das Controlling hat mittlerweile Einfluss auf die meisten unternehmerischen Handlungen. Vorwiegend geht es dabei aber um quantifizierbare, an harten Kennzahlen gemessene Größen, wie etwa Umsatz, verkaufte Stückzahlen, Deckungsbeiträge oder auch Garantiekosten. Was aber leistet die Kommunikation für einen Beitrag? Sie teilt dabei das Schicksal anderer Disziplinen des Marketings, indem nur die Kostenseite beleuchtet, aber nicht der eigentliche Beitrag bzw. Nutzen desselben gesehen und auch gemessen wird. Es wurde oben bereits ausgeführt, dass der Unternehmenswert zu einem nicht unwesentlichen Teil durch immaterielle Werte, wie den Wert der Marke, beeinflusst wird (vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 2.3.4.1 ab Seite 43).

Dass das Thema mittlerweile auch seitens der Kommunikationsverantwortlichen Eingang in die Unternehmen gefunden hat, zeigt auch das Engagement der Deutschen Public Relations Gesellschaft e.V. (DPRG). Im Jahre 2002 wurde der Arbeitskreis „Wertschöpfung und Kommunikation“ gegründet. Er beschäftigt sich im Kern mit dem Beitrag der Kommunikation zum Unternehmenserfolg, dem Dialog mit den Stakeholdern und der Wirkungsmessung von Kommunikation.

Das Wirkungsstufenmodell zeigt die Wertschöpfung durch die Unternehmenskommunikation und die Handlungsfelder für das Controlling (vgl. Abbildung 44). Es ist im Grunde eine Weiterentwicklung zahlreicher in der Praxis vorhandener Wirkungsstufenmodelle, deren bekanntestes sicher das sogenannte „AIDA-Modell“ ist. Klassisch

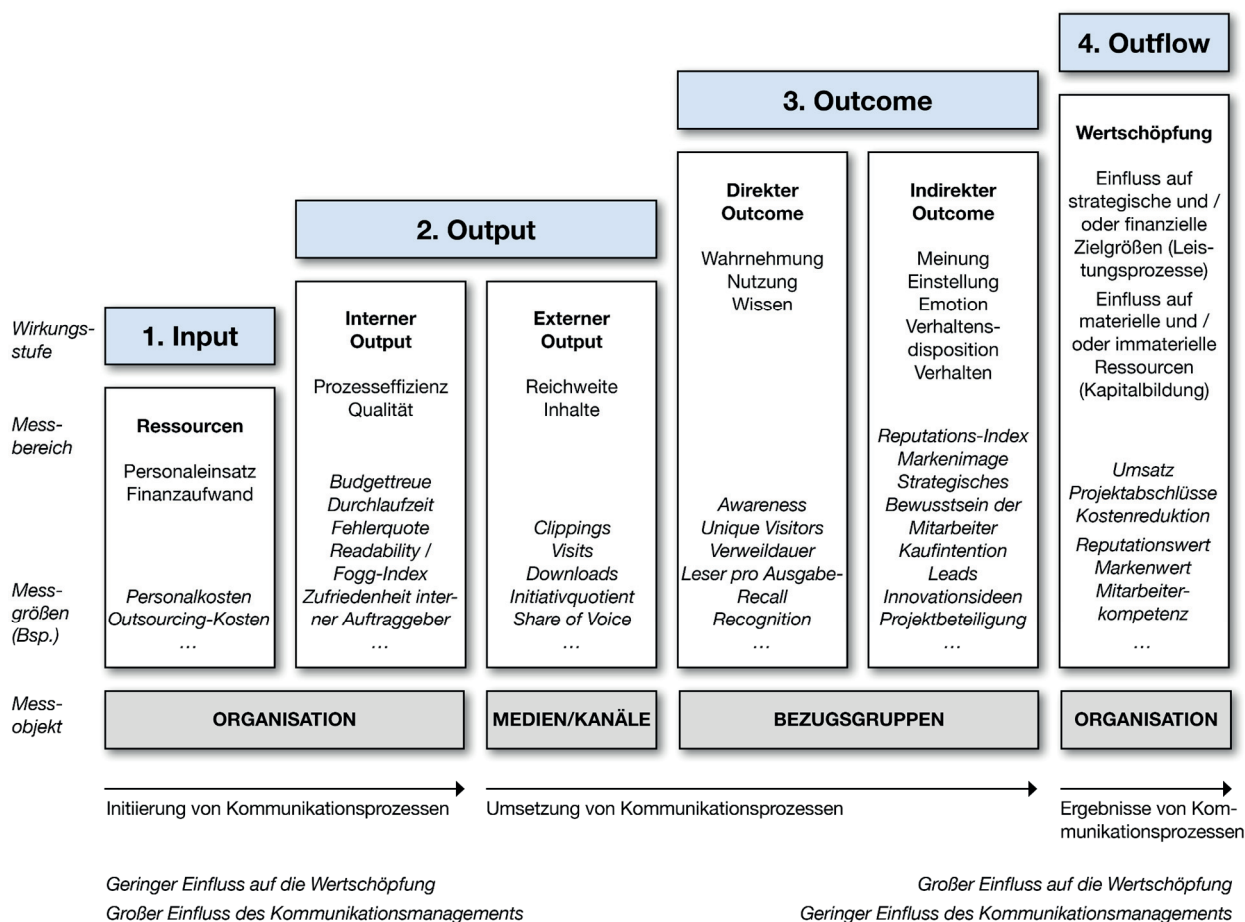


Abbildung 44: Wirkungsstufen der Kommunikation

Quelle: eigene Darstellung nach: Kurzawa, Pollmann 2009:82

wird der „Prozess der Kommunikationswirkung in die vier Stufen Attention, Interest, Desire und Action (Aufmerksamkeit, Interesse, Begierde und Handlung)“ (Meffert et al. 2008:706) strukturiert. Die Weiterentwicklung beinhaltet nun das Controlling des Inputs und schließlich als Ergebnis den Wertschöpfungsanteil der Kommunikation am Unternehmenserfolg.

Kurzawa und Pollmann (2009:81-83) definieren die vier Stufen des Modells folgendermaßen:

- 1. Input:** Auf dieser Stufe werden Personal- und Ressourceneinsatz evaluiert.
- 2. Interner Output:** Hierbei werden Informationen über Ressourceneinsatz (Input), die erzielte Leistung sowie die Prozesseffizienz intern vermittelt.
(Externer) Output: Auf dieser Stufe wird geprüft, ob die Kommunikation wirksam war bzw. ob die richtigen Botschaften auf den richtigen Kanälen die richtigen Zielgruppen erreicht haben.

- 3. Outcome:** Anschließend werden durch Vergleiche (z. B. durch Befragungen und / oder Beobachtungen) die Wirkungen einzelner Maßnahmen gemessen.
- 4. Outflow:** Die vierte Stufe liefert schließlich ein vollständiges Bild mit Informationen über alle Wirkungsstufen der Kommunikation. An dieser Stelle kann der Erfolgsbeitrag (Outflow) der Unternehmenskommunikation gemessen werden.

Als Ergebnis eines erfolgreichen Kommunikationscontrolling muss die effizientere Gestaltung des Kommunikationsmix und damit verbunden eine höhere Plan- und Steuerbarkeit der einzelnen Maßnahmen stehen. Anhand vorhandener oder auch noch zu generierender Kennzahlen sind individualisierte Kennzahlensysteme zu implementieren, mit denen eine Bewertung bzw. Steuerung der Kommunikation möglich wird. Unternehmenskommunikation zahlt nachhaltig auf die Marke ein und leistet damit einen klaren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Wie bei der Unternehmenskommunikation soll auch bei dem

„Profil-Implementierungs-Controlling“ der Fokus auf die interne Kommunikation gerichtet werden. Die beteiligten Akteure müssen gut in den Kommunikationsprozess integriert werden.

2.4.4.7 Konkurrenz- / Wettbewerbsanalyse

Kotler et al. (2011:1137) definieren die Konkurrenzanalyse als ein „Verfahren zur Identifizierung der wichtigsten Konkurrenten, genauen Abschätzung ihrer Ziele, Stärken und Schwächen, Strategien und Reaktionsmuster und zur anschließenden Entscheidung, welche Wettbewerber anzugreifen oder zu meiden sind“. Es geht also bei einer Konkurrenz- oder auch Wettbewerbsanalyse darum, die Strategie und die Schlüsselfaktoren der Wettbewerber zu analysieren, dies in Vergleich zur eigenen Vorgehensweise zu setzen und darauf aufbauend die eigene Strategie zu überdenken, um dann gezielt am Markt agieren bzw. reagieren zu können. Meffert et al. (2008:421) sehen die Konkurrenzanalyse als wichtige Informationsquelle „vor allem für die Frühaufklärung der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten der Hauptwettbewerber“.

Wichtig ist, dass bei der Betrachtung des Wettbewerbs das Augenmerk nicht allein auf momentane Wettbewerber gerichtet sein darf, vielmehr muss auch die potenzielle Bedrohung durch neue Unternehmen auf dem Markt analysiert werden (Weis 1995:464). Abbildung 45 stellt die einzelnen aufeinander folgenden Schritte einer Konkurrenzanalyse dar. Diese reichen von der Identifikation der aktuellen und potenziellen

Wettbewerber bis hin zur Festlegung der Wettbewerber, deren Marktposition angegriffen bzw. nicht angegriffen werden soll.

Anfangen bei der Identifikation von Konkurrenzunternehmen bis hin zur Strategiefestlegung, finden sich Analogien für das „Profil-Implementierungs-Controlling“. Es müssen gegebenenfalls neue Wettbewerber periodisch identifiziert werden und final Maßnahmen definiert werden, wie die eigene Position bzw. das eigene Profil gestärkt werden können.

2.4.4.8 Kundenzufriedenheitsanalysen

Ein Unternehmen „lebt [...] von seinen Kunden, die zusammen den Markt des Unternehmens darstellen. Deshalb ist es wichtig, dass die gesamte Unternehmensorganisation in allen Teilfunktionen und Abteilungen marktorientiert und kundenfreundlich handelt“ (Kotler et al. 2007:1164). Kundenzufriedenheit sollte daher eine wesentliche Zielsetzung eines jeden Unternehmens sein.

Kotler et al. (2011:1137) definieren Kundenzufriedenheit als „das Ausmaß, in dem die empfundene Leistung eines Produkts mit der vom Kunden erwarteten Leistung übereinstimmt. Erfüllt ein Produkt die Erwartungen des Käufers nicht, entsteht Unzufriedenheit. Erfüllt oder übersteigt es konkrete Erwartungen, führt dies zu Zufriedenheit oder Begeisterung“.

Gerade im Marketingbereich ist es daher zwingend notwendig, die eingesetzten Maßnahmen auf ihre Effekte beim Kunden zu überprüfen. Wie bei der Markenzufriedenheit, die durchaus mit

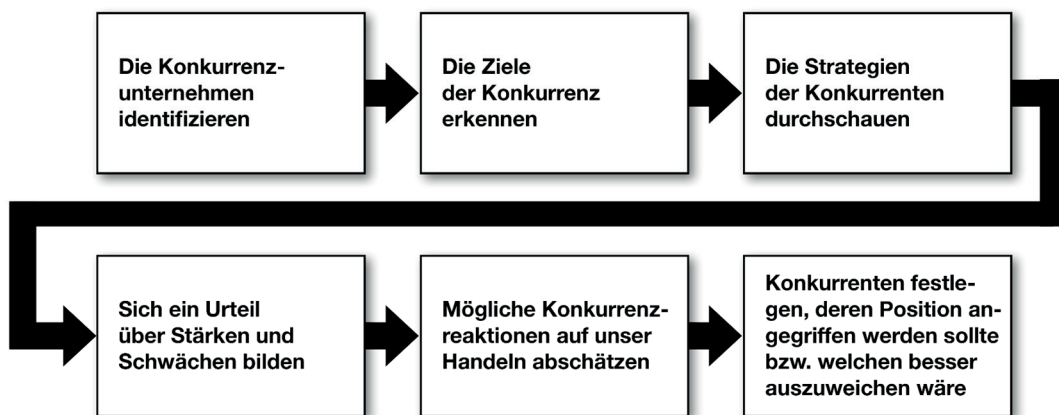


Abbildung 45: Schritte der Konkurrenzanalyse

Quelle: eigene Darstellung nach: Kotler et al. 2011:529

der Kundenzufriedenheit gleichgesetzt werden kann, „handelt es sich um eine subjektive Einschätzung, die einer starken Image-Verzerrung unterliegt. Je positiver das Image, umso eher schätzt man die Leistung einer Marke positiv ein“ (Esch 2007:75). Kundenzufriedenheit hängt aber nicht allein von objektiven, in der Realität vorhandenen Faktoren ab, sondern wird gerade durch weiche Faktoren maßgeblich beeinflusst. In der heutigen Zeit nimmt die Bedeutung dieser weichen Faktoren noch erheblich zu und geht einher mit der nicht mehr zu verarbeitenden Anzahl an Marketingbotschaften in allen klassischen und neuen Medien. Es wird beispielsweise für einen Kunden schwieriger, ein gekauftes Gerät in einem Internetportal schlecht zu bewerten, wenn das Gerät bei anderen Käufern zu vermeintlich hoher Zufriedenheit geführt hat. Sind diese Meinungen aber tatsächlich echt oder hat der Hersteller hier bewusst manipuliert?

Esch (2007:76) führt folgendes Beispiel an: Vergleicht ein BMW-Fan einen BMW mit einem gleich stark motorisierten AUDI, wird er subjektiv die Beschleunigung des BMW positiver bewerten als die des AUDI. Seine Zufriedenheit hängt folglich nicht allein von den messbaren objektiven Produktmerkmalen ab, sondern wird wesentlich durch seine Grundhaltung zur Marke bzw. deren Eigenschaften geprägt. Für einen geographischen Raum könnte das Beispiel folgendermaßen lauten: Ein Italienfan wird bei vergleichbarer Leistung und vergleichbarem Preis eines spanischen Urlaubszieles dennoch Italien als Destination vorziehen. Der gefühlte, subjektive Mehrwert überwiegt die rein objektiven Leistungsmerkmale. Es wird also schwieriger, sich eine Meinung zu bilden. Es existiert eine Reihe an Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit. Abbildung 46 zeigt gängige in der Praxis relevante Verfahren:

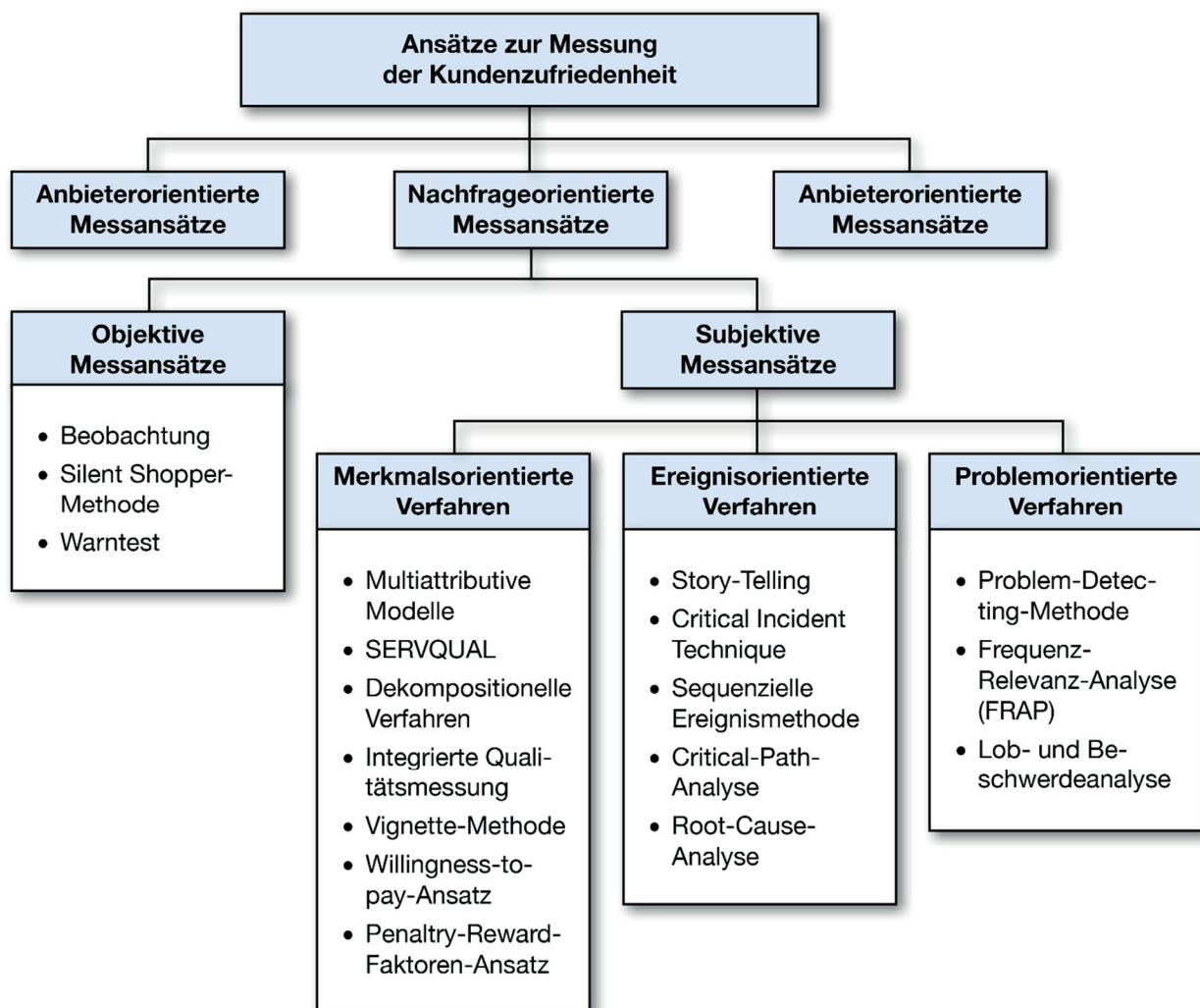


Abbildung 46: Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit

Quelle: eigene Darstellung nach: Meffert et al. 2008:128 nach: Kaiser 2006

Die Auswahl der unterschiedlichen Verfahren wird neben der Praktikabilität auch wesentlich durch das vorhandene Budget und den vorgegebenen Zeitrahmen bestimmt.

Wichtig ist, dass die Ergebnisse der Untersuchungen Einfluss auf alle Unternehmensbereiche haben können. Kundenzufriedenheit ist nicht alleinige Aufgabe des Vertriebs oder der Serviceabteilung. *„Sind Informationen über die Kundenzufriedenheit und die Kundenprobleme rechtzeitig verfügbar, können sie als Frühwarnsignale für das Marketing verwendet werden“* (Meffert et al. 2008:129). Dies erlaubt rechtzeitige Korrekturen in den laufenden und geplanten Maßnahmen. Die Ursachen für potenzielle Unzufriedenheit beim Kunden können, neben klassischen Fehlern beim Produkt selbst, vielfältig sein. Die Praxis hat des Öfteren bewiesen, dass der Kunde durchaus bereit ist, die Ursache seiner Unzufriedenheit durch ein Unternehmen beseitigen zu lassen. Problematisch ist nicht etwa der Fehler selbst, sondern der oftmals unzureichende und v. a. mit mangelnder Trans-

parenz durch das Unternehmen betriebene Umgang mit dem Fehler. Kunden sind mündig und haben heute genügend Möglichkeiten, sich zu informieren und auch ihrem Ärger Luft zu machen.

Dass Kundenzufriedenheit proaktiv betrieben werden kann, zeigt etwa der Autohersteller Toyota, der dem klassischen Problem vieler Kunden, sich nach dem Kauf Zweifeln hinsichtlich der Richtigkeit ihrer Kaufentscheidung auszusetzen, dadurch entgegenwirkt, dass diese angeschrieben und zum Kauf des neuen Fahrzeugs beglückwünscht werden (Kotler et al. 2011:305). Diese Idee könnte für profilierte Gebietskörperschaften implizieren, einen regelmäßigen Abgleich zwischen Soll- und Ist-Leistung durchzuführen. Kommunale Verantwortliche würden damit näher an die Zielgruppen rücken.

2.4.4.9 SWOT-Analyse

Ein sehr weit verbreitetes und oft eingesetztes Instrument ist die sogenannte „SWOT-Analyse“, in deren Verlauf die Felder „Strengths“, „Weaknesses“, „Opportunities“ und „Threats“ beleuchtet werden (vgl. Abbildung 47). „Die

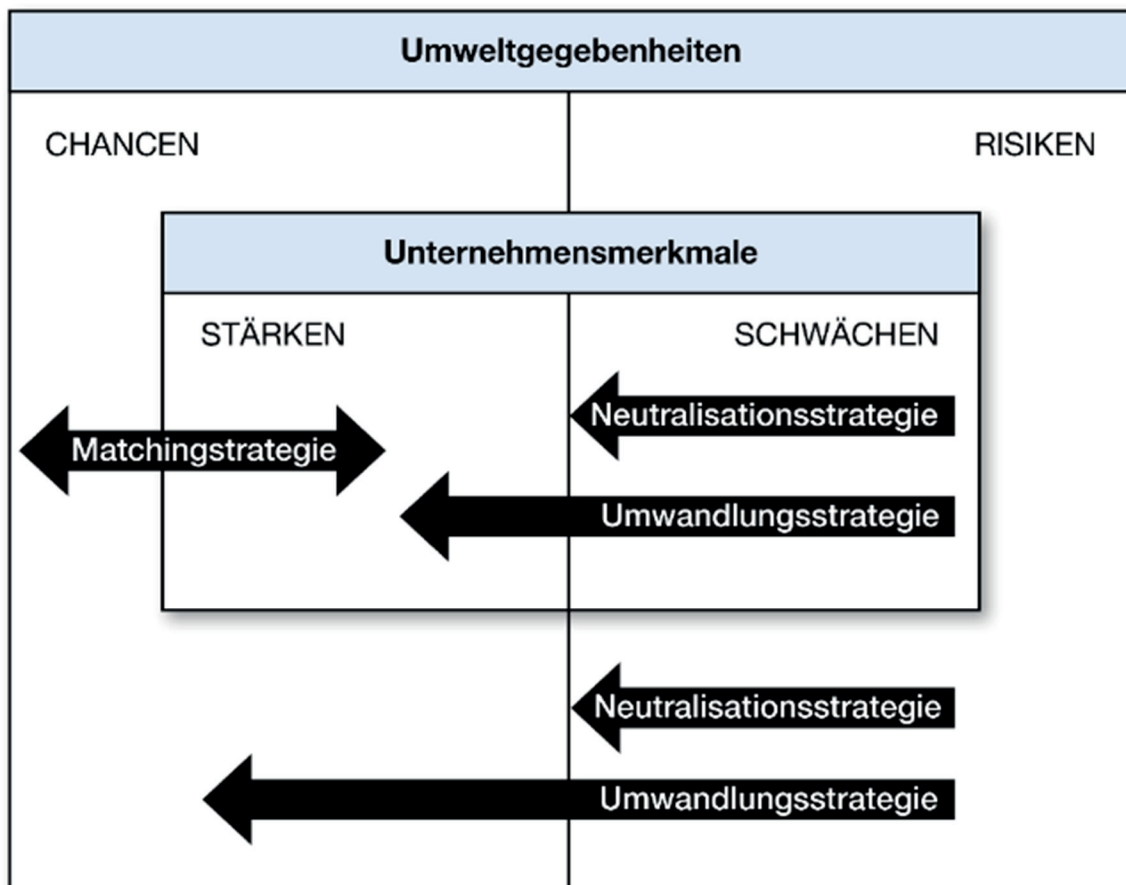


Abbildung 47: Verdeutlichung unterschiedlicher Strategietypen in der SWOT-Analyse

Quelle: eigene Darstellung nach: Homburg, Krohmer 2009 / 2011:480 nach: Piercy 2008

SWOT-Analyse [...] extrahiert aus den im strategischen Audit ermittelten Informationen die entscheidenden Stärken und Schwächen des Unternehmens, aber auch die Chancen und Risiken, die die Unternehmenstätigkeit begrenzen“ (Kotler et al. 2011:172). Am Beispiel des Volkswagen-Konzerns verdeutlicht Tabelle 8 die grundsätzliche Systematik der SWOT-Analyse. Aber auch im Marketing-Controlling findet diese häufige An-

wendung. Die SWOT-Analyse ist eine „strategische Analyse­methode zur Ermittlung der erfolgskritischen Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken, denen ein Unternehmen gegenüber steht“ (Kotler et al. 2011:1148). Diese erfolgskritischen Faktoren müssen systematisch herausgearbeitet werden. Wichtig ist, dass es dabei nur um die wirklich erfolgskritischen Faktoren geht. „Die Anzahl dieser Faktoren sollte gering

Tabelle 8: SWOT-Analyse am Beispiel des Volkswagen Konzerns (beispielhaft)

<div style="text-align: center;">Unternehmens- externe Faktoren</div> <div style="text-align: center;">Unternehmens- interne Faktoren</div>	Chancen	Risiken
Stärken	<p>(1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starke Nachfragebelegung bei verbrauchsgünstigen TDI (Diesel-)Motoren als Folge einer drastischen Mineralölsteuererhöhung • Nachfrageverlagerung von Oberklasse- zu Mittelklasse-Pkw aufgrund wachsender Preissensibilität der Verbraucher 	<p>(2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die chinesische Regierung erlaubt zahlreichen Konkurrenten den Aufbau von Fabriken in China ohne weitere Auflagen • Schwächen der Marke Volkswagen aufgrund umfassender Verwendung von Gleichteilen bei allen Konzerngesellschaften. VW, Seat und Skoda werden austauschbar (Mehrmarkenstrategie wird statt zur Chance zu einem Risiko)
Schwächen	<p>(3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starkes Markenanteilswachstum leistungsstarker Sport- und Fun-Pkw • Nachfragesteigerung bei zweisitzigen, elektrisch betriebenen Stadtautos aufgrund technischer Innovationen außerhalb des Unternehmens 	<p>(4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starkes Nachfragewachstum in der Kompaktklasse in den USA aufgrund steigender Benzinpreise und schlechter Wirtschaftsentwicklung • Geringe Partizipation am US-Marktwachstum wegen niedrigen VW-Marktanteils in den USA

Quelle: eigene Darstellung nach: Meffert et al. 2008:236

sein, um sie anschaulich kommunizieren zu können und um zu verdeutlichen, worauf das Unternehmen seine Aufmerksamkeit fokussieren sollte“ (Kotler et al. 2011:172). Es ist empfehlenswert, die relevanten Einflussfaktoren in systematische Gruppen zu ordnen und ein sogenanntes „Marketing-Nachrichtensystem“ einzurichten (Kotler et al. 2007:109). Es gibt in der Praxis eine Reihe von Checklisten zur Stärken- / Schwächen-Analyse, mit deren Hilfe die Analyse unterschiedlicher Bereiche eines Unternehmens erleichtert wird (Kotler et al. 2007:112).

Wichtig ist, dass neben der reinen Leistungsbewertung selbst auch eine Gewichtung hinsichtlich der Erfolgswichtigkeit erfolgt. Dies ist insofern bedeutsam, da *„wenn eine Geschäftseinheit bei einem bestimmten Faktor über eine ausgeprägte Stärke (also eine besondere Kompetenz) verfügt, nicht unbedingt ein Wettbewerbsvorteil daraus erwachsen muss. Diese Situation ist z. B. dann gegeben, wenn die betreffende Stärke für die Kunden völlig irrelevant ist“* (Kotler et al. 2007:113).

Grundsätzlich können aus den Erkenntnissen einer SWOT-Analyse zwei Arten von Strategien entstehen. Zum einen Marketing-Strategien und zum anderen Umwandlungs- / Neutralisationsstrategien (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:480). *„Marketing-Strategien zielen auf die Nutzung einer Chance durch eine im Unternehmen vorhandene Stärke ab“* (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:480). Umwandlungs- / Neutralisationsstrategien *„zielen darauf ab, die Schwächen in Stärken umzuwandeln oder zumindest zu neutralisieren bzw. Risiken in Chancen umzuwandeln oder zu neutralisieren“* (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:480).

Weiterhin finden sich Plausibilitätsprüfungen oder auch Risikobetrachtungen als gebräuchliche Tools im Rahmen des strategischen Controllings. Abhängig vom Einsatzzweck wird über die Verwendung entsprechender Methoden entschieden. In der Regel wird aber kaum ein Tool isoliert angewandt. Vielmehr erfolgt eine Kombination verschiedener Tools, die in Summe ein umfassendes Ergebnis liefern sollen.

Die SWOT-Analyse beschäftigt sich, wie in Abbildung 47 dargestellt, einerseits mit unternehmensexternen Faktoren (Chancen und Risiken), zum anderen mit unternehmensinternen Faktoren (Stärken und Schwächen).

Homburg, Krohmer (2009 / 2011:480) führen als grundlegende Vorteile der SWOT-Analyse ihre Einfachheit und ihre Integrativität an. Des Weiteren sehen sie die systematische Analyse der SWOT-Felder eines Unternehmens bzw. den Abgleich der externen und internen Faktoren, sowie deren Aggregation, als hilfreich an.

2.4.4.10 Szenariotechnik

Die Szenario-Technik beschäftigt sich mit möglichen Zukunftsentwicklungen. Es werden verschiedene Annahmen getroffen, die ein entsprechend positiveres oder auch negativeres Bild der Zukunft ergeben.

Unter der Annahme, dass bestimmte Szenarien von außen beeinflusst werden, sollen plausible Zukunftsbilder entwickelt werden. Wichtig für eine möglichst realistische Betrachtung ist die Adaption konsistenter Umweltszenarien (vgl. Geschka / Schwarz-Geschka 2009:336).

Ein wesentlicher Unterschied zu anderen Prognosetools ist die Tatsache, dass *„Szenariotechniken mehrere mögliche Zukunftsentwicklungen (Szenarien)“* (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:457) aufzeigen. Daraus werden dann wiederum Annahmen über mögliche Handlungsalternativen getroffen. *„Manager durchdenken sodann jedes Szenario und beantworten die Frage: ‚Was würden wir tun, wenn sich die Zukunft tatsächlich so darstellen würde?‘“* (Kotler et al. 2007:1178).

Abbildung 48 stellt die visualisierte Form verschiedener Szenarien in Form eines sogenannten „Szenario-Trichters“ dar. Während sich auf der Zeitachse das mittlere Szenario unter Annahme stabiler Umweltbedingungen darstellt, zeigen die Trichterränder das Best- bzw. Worst-Case-Szenario auf (Voeth et al. 2006:981).

Die Betrachtung der unterschiedlichen Szenarien beschränkt sich dabei nicht allein auf einen fest definierten Endpunkt. Vielmehr sind auch Zwischenszenarien möglich, die eine frühzeitige Indikation durch die Verantwortlichen erlauben. Es erscheint plausibel, einen Korridor festzulegen, der mit einer zulässigen Bandbreite Veränderungen ermöglicht. Abweichungen sind dann insbesondere im negativen Fall rechtzeitig zu korrigieren. Übertragen auf das Konzept einer Überprüfung eines kommunalen Profils sind demzufolge Veränderungen, gerade in positive

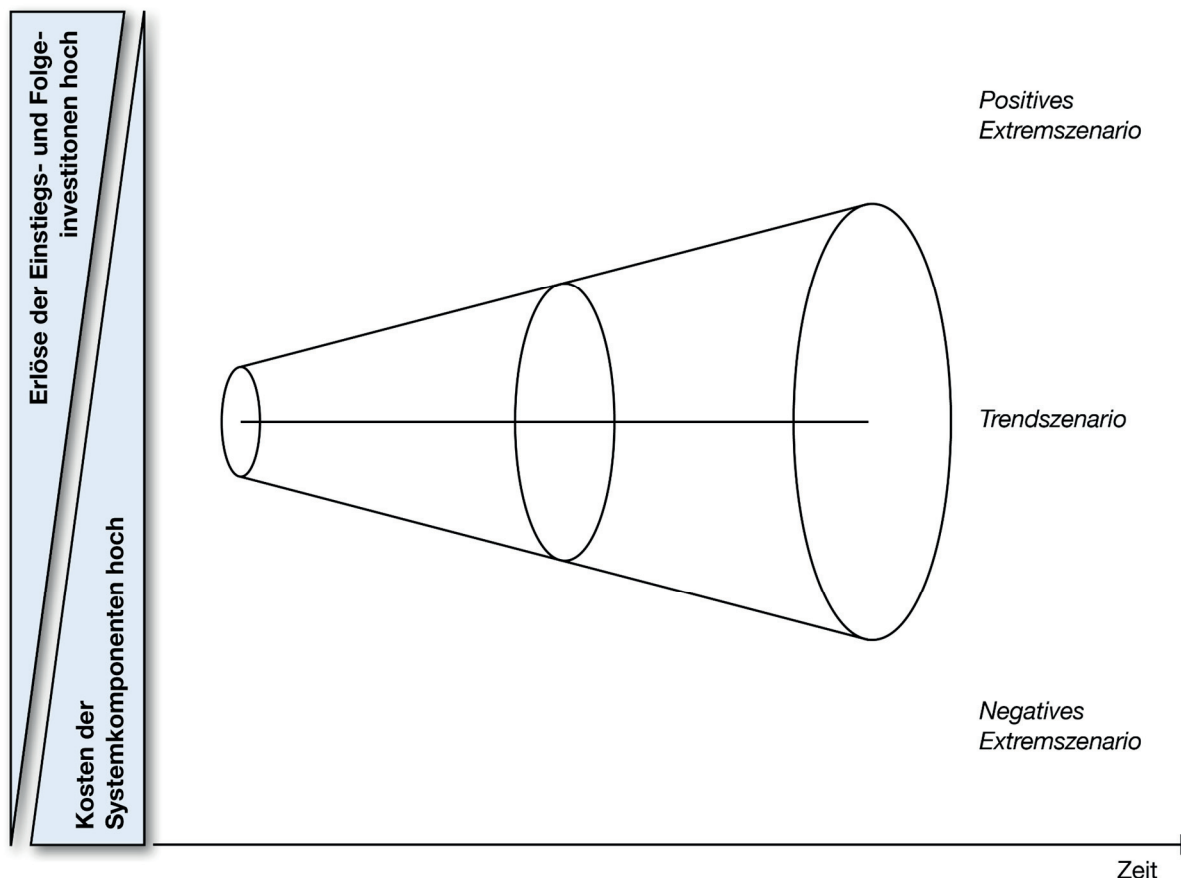


Abbildung 48: Modell der Szenariotechnik

Quelle: eigene Darstellung nach: Voeth et al. 2006:982

Richtungen, durchaus erwünscht. Im Umkehrschluss verlangt aber die Gefahr der negativen Zielabweichung eine systematische Überwachung und eine entsprechende Reaktion auf nicht erwünschte Veränderungen. Mičić (2007:38-41) empfiehlt eine Annahmenanalyse des jeweiligen Umfeldes durchzuführen, um daraus Zukunftsprognosen entwickeln zu können.

2.4.5 Qualitätsmanagement zur Unterstützung des Controllings

Wenn man davon ausgeht, dass es zentrale Kriterien gibt, anhand derer eine Entscheidung für oder gegen den Erwerb eines Produkts oder einer Dienstleistung getroffen wird, so spielt sicher die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung eine wesentliche Rolle (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:148-149). Da es der Zielgruppe darum geht, ihren persönlichen Nutzen zu maximieren, entscheidet sie sich in der Regel für die preiswerteste zur Verfügung stehende Alternative. Der Preis korreliert aber in hohem

Maße mit der Erwartungshaltung der Nutzer. Billig alleine nützt nichts. Wenn ein bestimmtes Mindestmaß an Qualität unterschritten wird, wird der Nutzer zu einer anderen, für ihn besseren Alternative greifen.

Als weitere wissenschaftliche Basis dieser Arbeit soll im Folgenden der Bereich des Qualitätsmanagements betrachtet und daraus Ableitungen für die neue Methode „Profil-Implementierungs-Controlling“ getroffen werden. Zu Beginn werden die wichtigsten Begriffe aus dem Bereich des Qualitätsmanagements dargestellt, um eine bessere Einordnung treffen zu können.

Qualitätswissenschaft

Die Gesellschaft für Qualitätswissenschaft (GQW) definiert Qualitätswissenschaft wie folgt: „Qualitätswissenschaft umfasst das Sammeln von Erfahrungen, das Systematisieren von Erkenntnissen sowie das Suchen von Gesetzmäßigkeiten und methodischen Vorgehensweisen sowie das Definieren von einheitlichen Begriffen auf dem Gebiet

der Qualität“ (Gesellschaft für Qualitätswissenschaft e.V. (2016). Sie umfasst also die Bewertung und Beschreibung der Qualität. Aus den daraus gewonnen Erkenntnissen sollen sich intern wie extern Verbesserungen bemerkbar machen, die letztlich zur Gewinnmaximierung eines Unternehmens beitragen.

Qualität

„Qualität ist entscheidend für die Existenz jeden Unternehmens“ (Pepels 2009:171). Qualität kann mehrdimensional betrachtet werden. Qualität stammt von den lateinischen Worten „qualis“ und „qualitas“ ab, die sich einerseits auf die Beschaffenheit und andererseits auf das Verhältnis zu den Dingen eines Produkts oder einer Dienstleistung beziehen (Zollondz 2011:9). Erweitert definieren Kotler et al. (2007:82) Qualität als die Gesamtheit der Eigenschaften, die letztlich zum Kundennutzen führen. Sie wird als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gesehen und spielt in wettbewerblichen Umfeldern eine zentrale Rolle (Pepels 2009:171).

Abhängig vom Produkt oder der Dienstleistung lassen sich unterschiedliche Indikatoren für Qualität definieren (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:149 nach: Garvin 1988):

- Funktionalität / Leistung
- Zuverlässigkeit
- Haltbarkeit
- Servicefreundlichkeit
- Design

Trotz zum Teil eindeutig messbarer Indikatoren, kommt es zu unterschiedlichen Sichtweisen, die sich auch aus einer individuellen Geisteshaltung heraus bestimmen (Pepels 2009:173). Neben Prozessen bzw. deren Abläufen, die sich in der Regel schriftlich dokumentieren lassen, ist ein nicht zu unterschätzender Faktor der Mensch, der diese anwenden soll. Spielt es etwa in einer vollautomatisierten Fabrik keine Rolle, welche Stimmung der Mitarbeiter gerade hat, solange er konsequent seine Aufgaben erfüllt, so sieht dies in einem kommunalen Umfeld gänzlich anders aus. Der Nutzer unterscheidet sehr wohl, wie etwa der Empfang in einem Hotel war oder mit welcher Grundhaltung der Investor von den kommunalen Verantwortlichen empfangen wurde. Dies beeinflusst die Wahrnehmung der Qualität.

Qualitätsmanagement (QM)

Das Qualitätsmanagement (QM) kann als ein Entwicklungsschritt der Qualitätswissenschaft verstanden werden (Zollondz 2011:27). Hartz und Meisel (2011:110) betrachten Qualitätsmanagement als „*systematische Qualitätserzeugung durch Management*“. Des Weiteren führen sie aus: „*Durch Qualitätsmanagement ziehen Verfahren in die Organisation ein, die das Handeln der Akteure ex ante in eine bestimmte Bahn bringen sollen*“ (Hartz, Meisel 2011:110).

Das Qualitätsmanagement beschäftigt sich mit folgenden Themenfeldern (Zollondz 2011:27 nach: Zollondz 2001):

- Qualitätsplanung
- QM-Systeme
- QM-Handbücher
- Qualitätstechniken
- Kundenorientierung
- Ökoaudit
- Qualitätskosten
- Fehlervermeidung

Unabhängig von aktuell handelnden Personen sollen Prozesse langfristig, unter Einbindung aller hierarchischen Ebenen eines Unternehmens oder einer Organisation, sichergestellt werden. Nachfolgend ist in Abbildung 49 exemplarisch der Qualitätsmanagementprozess an der Universität Ulm dargestellt:

Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung ist ein Baustein des Qualitätsmanagements. Im Gegensatz zum Qualitätsmanagement aber, das insgesamt einen gestalterischen Ansatz einnimmt, hat die Qualitätssicherung eher einen retrograden, statischen Ansatz (Hartz, Meisel 2011:17). Die Qualitätssicherung „*umfasst alle Maßnahmen, um einmal erreichte Qualitätsstandards nicht zu gefährden*“ (Pepels 2009:189).

Zollondz (2011:27 nach: Zollondz 2001) definiert „Qualitätsplanung“, „Qualitätssicherungssysteme“, „Qualitätssicherungshandbücher“, „einzelne Qualitätstechniken“ und „beginnende Fehlervermeidung“ als Themenfelder der Qualitätssicherung. Mandl und Reinmann-Rothmeier (2000:89-91) stellen anhand Abbildung 50 die verschiedenen Aspekte der Qualitätssicherung dar.

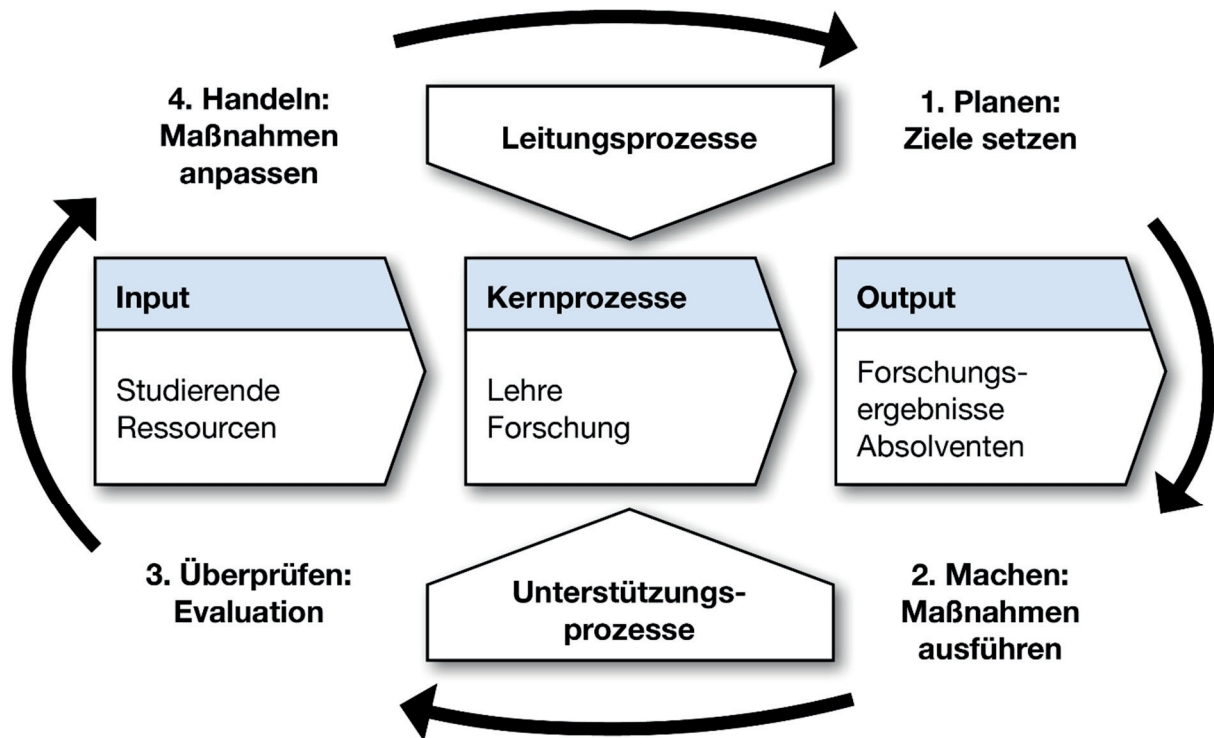


Abbildung 49: Qualitätsmanagement an Hochschulen – Zielsetzung, Prozesslenkung und Qualitätsregelkreis

Quelle: eigene Darstellung nach: Universität Ulm, Stabsstelle Qualitätsentwicklung, Berichtswesen und Revision (2016)

Als „eine zentrale Voraussetzung der Qualitätssicherung“ wird von Hartz und Meisel (2011:17) „die Selbstfestlegung der Organisationsmitglieder auf Kriterien und Indikatoren, an denen die Qualität festgemacht wird“, gesehen. Mandl und Reinmann-Rothmeier (2000:89-91) fordern eine auf die jeweilige Situation abgestimmte Planung und Durchführung der Qualitätssicherung. Gute Qualitätssicherung erfordert folglich ein individuelles, auf die jeweilige Organisation abgestimmtes Maßnahmenpaket.

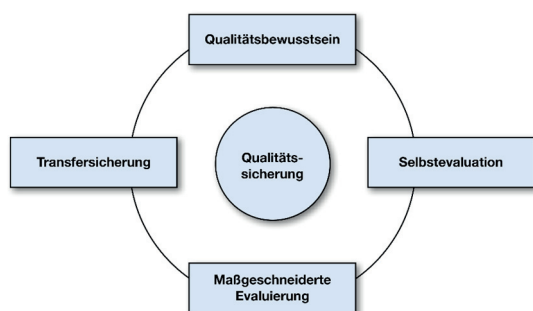


Abbildung 50: Aspekte der Qualitätssicherung

Quelle: eigene Darstellung nach: Mandl, Reinmann-Rothmeier 2000:90

Kundenzufriedenheit

Qualität ist eine Voraussetzung für die Kundenzufriedenheit. Diese wird definiert als „das Ausmaß, in dem die empfundene Leistung eines Produkts mit der vom Kunden erwarteten Leistung übereinstimmt“ (Kotler et al. 2011:1137). Qualität und Kundenzufriedenheit bzw. die daraus resultierende Kundenbindung stehen in einem engen Verhältnis. Die „Kommunale Profilierung“ und das „Profil-Implementierungs-Controlling“ müssen in hohem Maße nutzenorientiert sein. Ihr Einsatz darf nicht zum Selbstzweck werden, sondern soll zur Zufriedenheit der Beteiligten führen und diese langfristig absichern. Gerade bei starken Marken ist dem Thema „Qualität“ eine hohe Aufmerksamkeit zu widmen, da Qualität unter anderem über die Kundenzufriedenheit auf eine Marke positiv einzahlte. Im umgekehrten Fall gibt es aber auch das Risiko, durch Verminderung der Qualität in Teilbereichen, der Marke insgesamt zu schaden (Schiller et al. 2005:109).

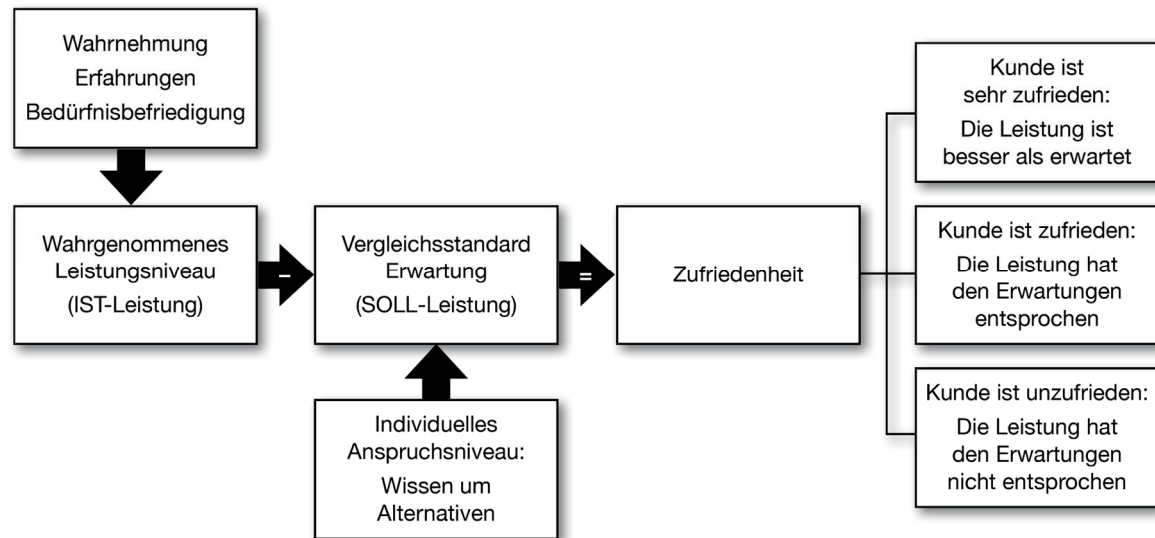


Abbildung 51: Das Confirmation / Deconfirmation-Paradigma

Quelle: eigene Darstellung nach: Homburg, Rudolph (1997):33

Die Auswirkungen vorhandener oder nicht vorhandener Kundenzufriedenheit zeigt das obige Modell des sogenannten Confirmation / Deconfirmation⁹-Paradigmas (vgl. Abbildung 51). Wahrgenommene Leistungsmerkmale vor dem Kauf werden mit der dann erhaltenen Leistung durch den Nutzer abgeglichen und definieren dadurch das Zufriedenheitsniveau. Dabei kann es zu einer Zielerfüllung, zu einer Zielübererfüllung sowie zu einer Nicht-Erfüllung des Ziels kommen. Eine positiv wahrgenommene Qualität sorgt letztlich für Kundenzufriedenheit und damit für Bindung der Kunden. Geht man davon aus, dass es für die meisten Nutzer nur eine begrenzte Anzahl an Alternativen gibt, die sie in der Lage sind zu überblicken, so ist es wichtig, einmal gewonnene Kunden langfristig zu binden. Im Zusammenhang mit einer Kaufentscheidung spricht das Marketing vom sogenannten „Evoked Set“, das oftmals Marken umfasst, mit denen bereits positive Erfahrungen gemacht wurden (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:103). Auf die kommunale Ebene übertragen, könnte sich ein Nutzer beispielsweise die Frage stellen, warum er sein angestammtes Urlaubsziel ändern sollte, wenn er dort nur positive Erfahrungen gemacht hat.

Audit in der Qualitätswissenschaft

Die Qualitätswissenschaft versteht unter einem Audit die „Prüfung der Wirksamkeit der Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems“ (Pepels 2009:189). Ein Audit ist ein „systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditsnachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind“ (Zollondz 2011:310).

Grundsätzlich können verschiedene Formen eines Audits unterschieden werden: Drehen sich Produkt-Audits um einzelne Produkte und geht es bei Verfahrens-Audits um bestimmte Prozesse, so behandeln System-Audits komplexe Zusammenhänge (Pepels 2009:18). Bei letzterer Form des Audits kann ein internes oder externes Audit unterschieden werden, wobei das externe Audit in der Regel mit dem Ziel der Zertifizierung durchgeführt wird (Pepels 2009:18). Im Rahmen des „Profil-Implementierungs-Controllings“ soll grundsätzlich von einer Art System-Audit, mit dem Ziel der Zertifizierung eines profilierten kommunalen Bereichs, gesprochen werden.

Auch wenn grundsätzlich die Möglichkeit eines Selbst-Assessments besteht, zeigt doch die Erfahrung, dass es sinnvoll ist, zumindest in regelmäßigen Abständen, eine extern geleitete Überprüfung durchzuführen. Persönliches Involvement verkürzt in vielen Fällen die notwendige objektive Distanz zum Prüfungsgegenstand und

⁹ Alternativ: Disconfirmation

setzt den internen Controller der Gefahr der persönlichen Bewertung aus (Töpfer 2006:134). Generell empfiehlt es sich, Überprüfungen in einer definierten Regelmäßigkeit durchzuführen, um einerseits das bestehende System zu überprüfen, und andererseits das System veränderten Umfeldverhältnissen anzupassen, die teils durch externe, aber auch durch systeminterne

Ursachen bedingt sind (Pepels 2009:19). Eine Überprüfung dient der Durchführung des Zertifizierungsprozesses.

Zertifizierung

Zollondz (2011:452) definiert eine Zertifizierung (verdeutlicht in Abbildung 52 aus der Position des Zertifizierungsverantwortlichen) als eine „*offizielle, schriftliche Festlegung durch einen*

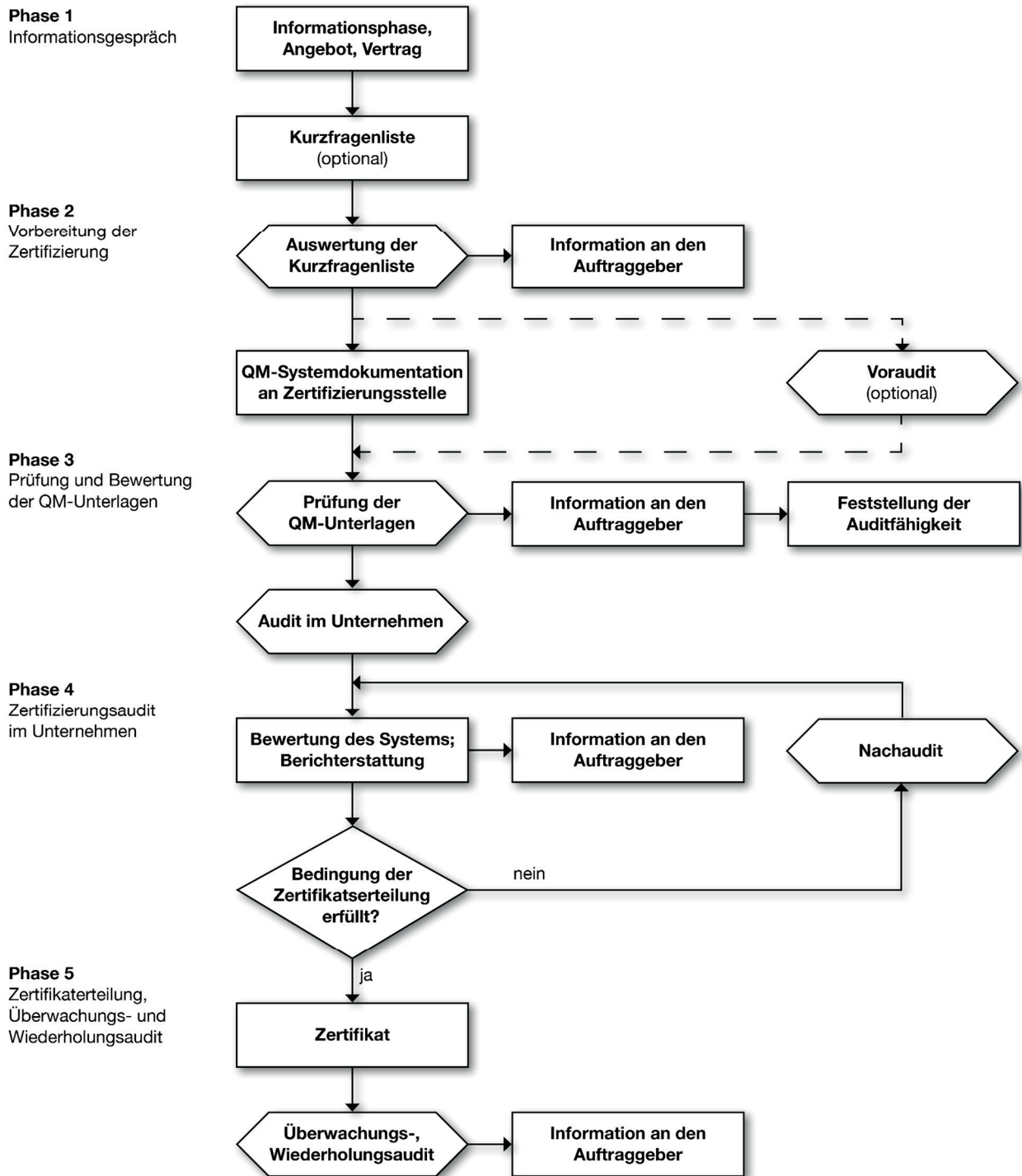


Abbildung 52: Zertifizierungsprozess

Quelle: eigene Darstellung nach: Zollondz 2011:460

unparteiischen Dritten, daß [sic!] ein bestimmtes Objekt bestimmte von einer unabhängigen Stelle festgelegte Forderungen erfüllt (certification of conformity). Das schriftliche Dokument, das diese Tatsache festhält, wird Zertifikat genannt“. Für eine Zertifizierung im Rahmen eines „Profil-Implementierungs-Controllings“ ergeben sich daraus nützliche Ableitungen. Der unparteiische Dritte kann der geographische Consultant sein, das bestimmte Objekt ein definierter kommunaler Raum und die festgelegten Forderungen sind analog dem verabschiedeten Grundprofil.

Unabhängig von evtl. jährlichen internen Selbstüberprüfungen empfiehlt es sich, eine grundlegende Überprüfung in einem Zeitraum von drei Jahren zu wiederholen (Zollondz 2011:459).

2.4.5.1 Qualitätsmodelle

Qualitätsmodelle, die in unzähligen Varianten existieren, dienen einerseits der Reduktion der Komplexität und andererseits der Schaffung begrifflicher und konzeptioneller Grundlagen im Rahmen des Qualitätsmanagements (Zollondz 2011:194). Zollondz (2011:195) teilt anhand der im Dienstleistungsbereich anerkannten Modelle Qualitätsmodelle in allgemeine und spezielle Qualitätsmodelle ein (vgl. Abbildung 53). Der

Dienstleistungsbereich ist, aus Sicht des Autors dieser Arbeit, am vergleichbarsten mit der Situation kommunaler Gebiete, da diese ebenfalls keine echte produktive Leistung erbringen. Es geht weniger um die Prozesse in einer Fabrik, als um integrative Ansätze für einen definierten geographischen Raum.

Es existieren in der Praxis unzählige, brauchbare Modelle. Die Systematiken, die sich in den Modellen finden, lassen durchaus Parallelen zu. Trotzdem erhebt die folgende Darstellung ausgewählter Modelle keinen Anspruch auf eine vollständige Darstellung aller Aspekte. Sie baut aber die Brücke zu dem Modell des „Profil-Implementierungs-Controllings“, das letztlich im Stande sein muss, eine qualitative Aussage eines profilierten Raums zu erbringen.

Qualitätskreismodell

„Beim Qualitätskreis (engl.: quality loop) handelt es sich um ein Qualitätsmodell, das die zusammenwirkenden Tätigkeiten bestimmt, die die Qualität beeinflussen, und zwar von der Feststellung der Erfordernisse bis zur Feststellung, ob diese Erfordernisse erfüllt worden sind“ (Zollondz 2011:195). Es wird die Verantwortung aller Beteiligten für den Grad der erreichten Qualität postuliert, dieser wiederum ist Ergebnis der Phasen „Planung“, „Realisierung“ und „Nutzung“

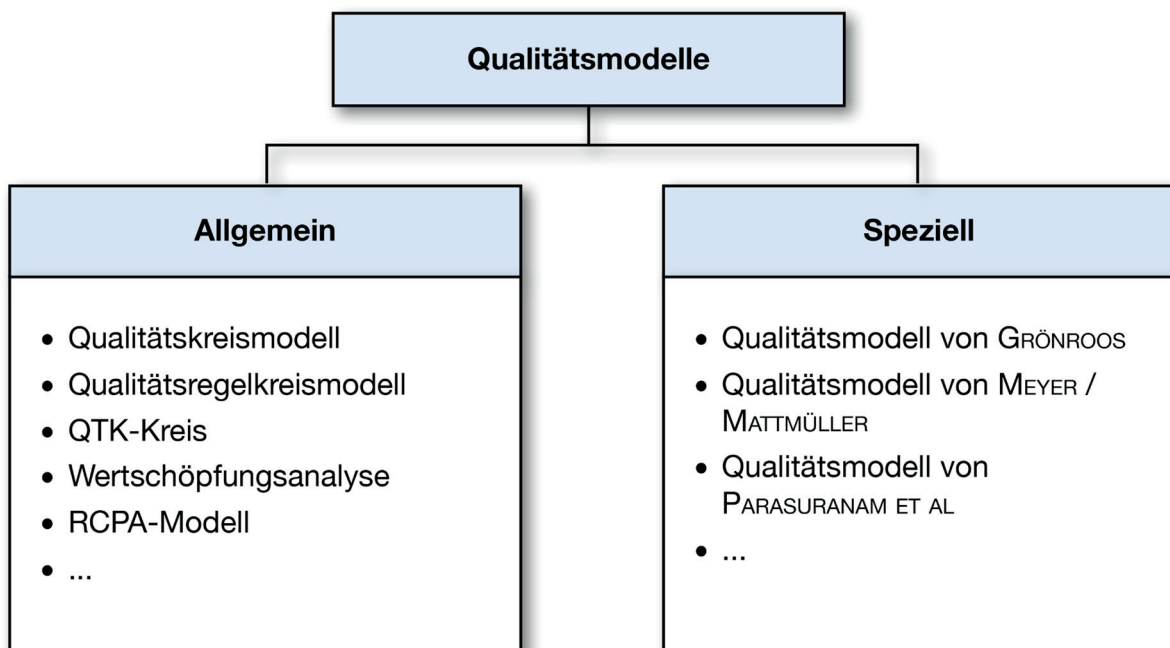


Abbildung 53: Qualitätsmodelle

Quelle: eigene Darstellung nach: Zollondz 2011:195

(Zollondz 2011:195-196). Das Modell soll aufzeigen, wie einzelne Bereiche, sogenannte Qualitätselemente (QE), Einfluss nehmen auf die erreichte Qualität. Der Vorteil des Modells liegt in der Tatsache, dass sich, abhängig vom Sachverhalt, für die Beteiligten relativ leicht Qualitätselemente in ihrer Organisation finden lassen, was eine breite Verwendung des Modells gewährleistet. Durch die vereinfachte Art der Darstellung wird zudem verständlich, welche Qualitätselemente welcher Modellphase zugeordnet werden müssen. „Das von Geiger entwickelte Modell des QTK-Kreises [ist dabei] als Voraussetzung für den Qualitätskreis anzusehen“ (Zollondz 2009:198).

Qualitätsregelkreismodell

Bei dem Qualitätsregelkreismodell handelt es sich um ein kybernetisches Modell, das dazu dient, bestimmte vordefinierte Werte einzuhalten, indem mittels eines Soll-Ist Abgleichs bestimmte Regler ausgelöst werden, die einen Prozess positiv im Sinne der Sollvorgabe beeinflussen (Zollondz 2011:198). Es lassen sich, je nach hierarchischer Ebene, verschiedene Typen von Qualitätsregelkreisen bestimmen. Ausgehend vom obersten Regelkreis müssen sämtliche Qualitätsziele abgestimmt sein. Es sind jeweils Soll-Ziele zu definieren (Czaja, 2009:273).

Eine wichtige Erweiterung im Sinne der Übertragbarkeit dieses Modells auf das Qualitätsmanagement ist die Schaffung einer geeigneten Qualitätsdatenbasis. Nur wenn Abweichungen bekannt werden, kann auch regulativ in den Prozess eingegriffen werden (Zollondz 2011:200).

QTK-Kreis (Qualitäts-Termin-Kosten-Kreis)

Das QTK-Modell berücksichtigt die für eine Tätigkeit relevanten Aspekte „Zeit“, „Qualität“ und „Kosten“ und erklärt, unabhängig von der Komplexität der Aufgabe sowie der Art und dem Status der Produktforderung, deren Zusammenwirken (Zollondz 2011:201-202). Das Modell besteht aus einer Hauptphase sowie mehreren Planungs- und Realisierungsphasen, wobei der Fokus der Betrachtung der jeweiligen Schnittstellen gilt, da dort die meisten Fehlerquellen inhärent sind (Geiger 1998:28-30). Auch im kommunalen Bereich dürfte im Zusammenspiel der unterschiedlichen Akteure bzw. der unterschiedlichen Bereiche die größte Gefahr für einen Verlust der Profilqualität liegen.

Wertschöpfungsanalyse

„Wertschöpfung besteht aus der Differenz zwischen dem Wert eines Produktes vor und nach der Ver- / Bearbeitung“ (Zollondz 2011:204). Es wird geprüft, welchen Beitrag einzelne Prozesselemente, unter Berücksichtigung des vom Kunden wahrgenommenen Nutzenzuwachses, leisten (Zollondz 2011:204).

Die eigentliche Wertanalyse sucht nach Möglichkeiten einer Reduktion der dabei entstehenden Kosten, mit dem Ziel, Qualität und Marktfähigkeit beizubehalten (Pepels 2009:242). Grundsätzlich lässt sich das Verfahren in folgende Schritte einteilen (Pepels 2009:244-245):

- Vorbereitung
- Ist-Zustand-Ermittlung
- Ist-Zustand-Prüfung
- Lösungsermittlung
- Lösungsprüfung
- Verwirklichung

Qualitätsmodelle von Grönroos und Meyer, Mattmüller

Ein in der Praxis seltener angewandtes Modell ist das Dienstleistungsqualitätsmodell von Grönroos (1984:36-44). Interessant daran erscheint der Aspekt, dass eine Differenzierung zum klassischen Marketing stattfindet und mittels der Erfassung von Teilqualitäten versucht wird, erwartete, erfahrene und erhaltene Qualität zu erfassen, woraus sich letztlich das Qualitätsurteil des Nachfragers bildet (Zollondz 2011:211-212).

Das Dienstleistungsqualitätsmodell von Meyer und Mattmüller verdeutlicht, „dass personelle und interpersonelle Kontakte zwischen Mitarbeitern und Kunden als Elemente in die Potentialqualitäten eine besondere Rolle spielen [sic!]. Sie fließen auch in die Prozessqualität ein“ (Zollondz 2011:214). Der persönliche Faktor, sprich die Motivation und Einstellung der kommunalen Beteiligten auf allen Ebenen zu einem verabschiedeten Profil bzw. ihr Beitrag zu dessen Umsetzung, spielt eine wesentliche Rolle bzgl. der gemessenen Profilqualität.

Fazit

Qualitätsmodelle liefern gute Ansätze für die neue Methodik des „Profil-Implementierungs-Controllings“. Ein wesentlicher Vorteil der Modelle liegt in dem Ansatz, zum Teil sehr komplexe Sachverhalte oder Vernetzungen in eine Ordnung zu bringen, die es erlaubt, gegenseitige

Abhängigkeiten zu erkennen. Zudem ist es wichtig, durch eine klare Vorgabe eines Soll-Wertes zu definieren, ab wann regelnd in einen Prozess eingegriffen werden muss. Übertragen auf das „Profil-Implementierungs-Controlling“ bedeutet dies, dass die Weiterentwicklung eines Profils nicht Einzelinteressen unterliegen darf, sondern klar definierten Regeln unterworfen werden muss. Als weitere wichtige Erkenntnis kann der Versuch der isolierten Betrachtung von individuellen Leistungsbeiträgen einzelner Elemente angesehen werden. Für einen geographischen Raum bedeutet dies die Identifikation einzelner Teilbereiche und die Operationalisierung der auf sie maßgeblich Einfluss nehmenden messbaren Größen.

2.4.5.2 QM-Modelle

Ergänzend zu den Qualitätsmodellen sollen im Folgenden Qualitätsmanagement-Modelle betrachtet werden. Diese existieren in großer Zahl. Es soll daher eine kurze Übersicht über gängige Modelle gegeben werden. Zweckmäßige Bausteine werden auf das Modell des „Profil-Implementierungs-Controllings“ abgeleitet.

Kontinuierliches Verbesserungsmanagement (KVM) / Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Das KVM bündelt „*die Potentiale der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen zur Überprüfung, Reflexion und Verbesserung erreichter Standards*“ (Zollondz 2011:286). Jeder kann im Rahmen seiner Tätigkeit einen Beitrag leisten, um ein erreichtes Qualitätsniveau abzusichern und es im Sinne einer aktiven Zukunftsgestaltung zu verbessern.

Die wohl bekannteste KVM-Methode, der aus Japan stammende „Kaizen-Ansatz“ nach Masaaki Imai, postuliert als Treiber einer stetigen Verbesserung eine aktive Rolle der Mitarbeiter und Führungskräfte, eine hohe Selbstmotivation, ein Anreizsystem und die Einbindung des Verbesserungsprozesses in das sonstige Aufgabengebiet eines jeden Mitarbeiters (Zollondz 2011:286). Inhärent ist diesem Ansatz das Streben nach permanenter Verbesserung (Pepels 2009:99). Ursprünglich stammte der Ansatz aus der Automobilindustrie.

Betrachtet man das japanische Wort „Kaizen“, das so viel bedeutet wie „*Ersatz des Guten durch*

das Bessere“ (Zollondz 2011:290) oder auch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess umschreibt (Pepels 2009:99), so kann man erkennen, dass es nicht um das Bewahren eines funktionierenden Status-Quo geht. Die Motivation muss sich aus dem Nutzen begründen, den jeder durch eine Verbesserung eines Profils erreichen kann. Ähnlich dem Anreizsystem bei „Kaizen“, muss der Anreiz in der Erhöhung des Nutzens für die Zielgruppe bestehen.

Zusammenfassend attestiert Gerull dem Ansatz, insbesondere hinsichtlich Prozess- und Strukturoptimierung, eine hohe Praxistauglichkeit. Verbesserungsansätze sieht er aber in der nur mangelnden Kundenorientierung (Gerull 2014:117).

Qualitätsmanagement-Systeme (QM-Systeme)

Qualitätsmanagement-Systeme dienen „*dem Ziel, die an die Leistungen gestellten Qualitätsanforderungen zu sichern*“ (Pepels 2009:185). Normative Dokumente, wie eine Norm, technische Spezifikationen, Praxisanleitungen wie Arbeits- oder Prüfanweisungen sowie Verfahrensanweisungen bzw. -vorschriften geben den Anwendern klare Regeln vor, die zur Sicherstellung der Qualität führen sollen (Zollondz 2011:301-303 und Pepels 2009:185-186).

Allgemein bieten QM-Systeme Vorteile hinsichtlich der Vertrauensbildung zwischen Kunde und Lieferant, der Verbesserung und Dokumentation betrieblicher Abläufe, der Schaffung von Vertrauen in die eigenen Geschäftsbereiche sowie der Entlastungsmöglichkeiten im Produkthaftungsfall (Zollondz 2011:307; Linß 2002:42-43).

Im Zuge der Internationalisierung wurde 1987 das bekannteste QM-System, die ISO-9000 Familie, aufgebaut, von der es wiederum regionale oder industriespezifische Anpassungen gibt (Zollondz 2011:308f-311). Der Grundgedanke ist das veränderte Kundenverständnis, das nicht allein den externen Kunden sieht, sondern jede nachgelagerte betriebliche Stelle, die eine bestimmte Qualität von der vorgelagerten Stelle erwarten kann (Hartz, Meisel 2011:62). Die ISO setzt auch eine spezifische Form der Überprüfung voraus, nach deren Durchführung eine Zertifizierung erfolgen kann (Zollondz 2011:310-311). Unter Berücksichtigung der individuellen Gegebenheiten kann es lohnend sein, in das „Profil-Implementierungs-Controlling“

tierungs-Controlling“, unabhängig vom Prüfungsgegenstand, feste Prüfparameter einzubauen. Dies erleichtert auch einen Benchmark zwischen verschiedenen geographischen Räumen. Letztlich darf aber Standardisierung nicht dazu führen, Gegebenheiten in einer Kommune einem betrieblichen Ablauf gleichzusetzen. Dies würde den individuellen Besonderheiten einer Region oder Kommune nicht gerecht.

2.4.5.3 Total-Quality-Management-Modelle (TQM-Modelle)

Total-Quality-Management-Modelle stellen „eine Überzeugung des Management in Bezug auf Mitarbeiter und Arbeit, Führungsstil, Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen, Teamarbeit, ständiges Lernen und offenes Organisationsklima dar“ (Pepels 2009:221). „Total“ steht für die Einbeziehung aller Prozessbeteiligten anhand geeigneter Kommunikation und Arbeitsformen, „Quality“ für die Ausrichtung aller Aktivitäten an der Qualität und „Management“ für ein an Qualitätszielen ausgerichtetes, teamorientiertes Führungsverständnis (Pepels 2009:221). Zusammengefasst kann TQM als „umfassendes Qualitätsmanagement“ (Kotler et al. 2011:598) bezeichnet werden.

Total Quality Management umfasst die Themenfelder „kontinuierliche Verbesserung“, „externe / interne Kunden-Lieferantenbeziehungen“, „Qualitätsbewusstsein“, „präventives integriertes Qualitätsmanagement“, „lernende Organisation“ und „Orientierung am Produktlebenszyklus“ (Zollondz 2011:27).

Aus Marketingsicht finden sich in neueren Versionen des Ansatzes drei wesentliche Forderungen wieder: die Festschreibung der Kundenorientierung als Unternehmensphilosophie, die Überwindung von Funktionsegoismus sowie ein koordiniertes Mitwirken aller Mitarbeiter (Kotler et al. 2007:79).

Das bekannteste Siegel für TQM ist das EFQM-Modell, das zur Erlangung des European Quality Award eingesetzt wird (Pepels 2009:62-63). An diesem Verfahren ist für die Teilnehmer vor allem das Feedback der Prüfer nützlich, die Stärken und Verbesserungspotenziale aufzeigen und die jeweilige erreichte Bewertungsstufe dokumentieren (Zollondz 2011:346).

Kellner (2007a:25) bewertet das EFQM-Modell als „treibende Kraft für nachhaltige ‚Excellence‘ in Europa“ und als „Reflektionsbasis für Unternehmen und Organisationen“ (Ebenda). Die Grenze zur „Kommunalen Profilierung“ zieht er in der strategischen Ausrichtung des Modells. Geht es bei EFQM wesentlich um die Verbesserung der Qualität, verfolgt die „Kommunale Profilierung“ das Ziel einer klaren Zukunftsausrichtung (Kellner 2007a:25). Letzteres gilt ebenso für das „Profil-Implementierungs-Controlling“. Es wird keine Überprüfung rein zur Erhaltung des Status-Quo aufgesetzt, sie muss idealerweise zur Verbesserung zukünftiger regionaler Entwicklungen beitragen.

Ein gutes Qualitätsmodell lebt von der ganzheitlichen Sichtweise, die sich Top-Down, angefangen beim Management bis zum einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen, manifestieren muss. Auch ein kommunales Profil-Controlling braucht alle Beteiligten. Es benötigt aber vor allem kommunale Verantwortliche, die die Sicherung der Profilqualität und deren Ausbau als Teil ihrer eigentlichen Aufgabe verstehen.

2.4.5.4 Zertifizierung als Qualitätsmerkmal

Das Ergebnis eines Überprüfungsprozesses ist in der Regel die Bestätigung der erfolgreichen Überprüfung bzw. die Zertifizierung. Damit wird dokumentiert, dass bestimmte Qualitäts- oder Leistungsversprechen erfüllt werden. Dies wird dadurch erreicht, dass klare Regelungen vorgegeben werden, denen sich ein Unternehmen oder eine Organisation unterwirft.

Als wesentliche Vorteile einer Zertifizierung werden Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Vertrauen, Kostenreduktion und Transparenz genannt (Rudnick 2011:29-30). Insgesamt ergeben sich daraus Verbesserungen hinsichtlich der Marktchancen eines Unternehmens oder eines geographischen Raumes. Es geht darum, ein nachweisbares, klares Abgrenzungsinstrument zu erhalten, das eine gewisse Alleinstellung demonstriert. Im Wettbewerb der Regionen kann eine Zertifizierung ein wertvoller Navigator für die Zielgruppen sein, die sich damit in der Fülle des Gesamtangebotes leichter zurechtfinden. Ein entscheidender Punkt in diesem Zusammenhang ist die Vermarktung des Zertifikats nach der Erteilung. Nur wenn ausdrücklich damit geworben,

es den Zielgruppen bekannt gemacht und es proaktiv in möglichst viele werbliche Maßnahmen einer Region eingebunden wird, kann sich der Aufwand rechnen. Das Beispiel AEV Augsburg steht exemplarisch für eine konsequente Umsetzung (vgl. Kapitel 4.2.7 ab Seite 127). Das Ergebnis der Profilierung, sprich das neue Profil, findet sich im kompletten Marketing-Mix wieder. Zertifizierung bedeutet, ein Gütesiegel zu erhalten, das man mit Überzeugung vor sich hertragen darf.

Mit der Zertifizierung schließt sich der Kreis zur Qualitätswissenschaft bzw. zum Qualitätsmanagement. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Qualitätswissenschaft bzw. das Qualitätsmanagement wertvolle Erkenntnisse für die neue Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ liefern. Sie systematisieren das Vorgehen zur Erlangung und Steigerung der Qualität. Die Einbindung aller Betroffenen, sprich vom Management bis zum Sachbearbeiter oder vom kommunalen Verantwortlichen bis hin zum Vertreter einzelner Zielgruppen, schafft Verständnis auf breiter Front und sorgt für eine hohe Motivation auf allen Ebenen. Eine nachhaltige Einhaltung vorgegebener Standards und eine weitere Steigerung herrschender Qualitätsniveaus sind dem Qualitätsmanagement inhärent. Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ muss aber darüber hinaus eine stärkere Zukunftsorientierung vorgeben. Sein Ziel muss es sein, profilierte Regionen individuell weiterzuentwickeln und klare Perspektiven aufzuzeigen. Konkrete Handlungsempfehlungen sorgen für eine konsequente Umsetzung in der Praxis.

2.4.6 Empirische Sozialforschung zur Unterstützung des Controllings

Kundenzufriedenheit ist für viele Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Sie hat einen entscheidenden Einfluss auf das Kaufverhalten der Konsumenten und damit auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen beschäftigen sich mit dieser Thematik. Skala-Gast definiert Kundenzufriedenheit als einen Bewertungsprozess, der auf einem Soll-Ist-Vergleich zwischen gewünschter und tatsächlicher Leistung beruht (Skala-Gast 2012:24). Huß (2012:10) sieht Kundenzufriedenheit in der Zielpyramide der Unternehmen auf gleicher Ebene mit rein ökonomischen Zielgrößen.

Während diese Erkenntnis, zum Teil bedingt durch äußere Einflüsse, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, in den meisten Firmen angekommen ist, spielt sie für Kommunen und Regionen bis dato nur eine untergeordnete Rolle. Siebrecht postuliert, dass künftig diejenigen Unternehmen, die sich an Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität messen lassen, die Gewinner sein werden (Siebrecht 2004:172). Selbige Annahme liegt dieser Arbeit zu Grunde: Der Grad der Zufriedenheit mit der Qualität geographisch implementierter Profile definiert die Erfolgchancen regionaler und kommunaler Nutzengebiete.

Es gibt zwar diverse Ansätze zur Leitbild- und Profilbildung geographischer Nutzengebiete, aber eine Überprüfung der Wahrnehmung eben dieser Leitbilder und Profile sowie deren Implementierung aus Sicht der „Kunden“, sprich derjenigen, die in den Kommunen und Regionen diesen Leitbildern und Profilen begegnen, unterbleibt weitgehend. Da aber mit der Zufriedenheit der Konsumenten in der Regel positive Assoziationen wie Befriedigung, Freude oder auch Glück einhergehen (Kaiser 2006:37), erscheint ein Streben danach sinnvoll.

Es sollen daher insbesondere aus dem Wissenschaftsbereich der empirischen Sozialforschung Ansätze erläutert werden, mittels derer eine Messung dieser aus Sicht kommunaler Verantwortlicher wichtiger Fragestellungen möglich ist. Letztlich bedarf es eines praxistauglichen Tools, das eine klare und eindeutige Messung der empfundenen Qualität eines Profils bzw. dessen Implementierung ermöglicht.

Während das traditionelle Confirmation / Deconfirmation-Paradigma bereits in Abbildung 51 dargestellt wird, lässt sich Kundenzufriedenheit auch nach der Soll- und Ist-Komponente, sprich der Erwartungshaltung und dem wahrgenommenen Leistungsniveau, erläutern (Kaiser 2006:43-45).

Da im Rahmen der Überprüfung eine starke Einbindung möglichst vieler regionaler Beteiligter erfolgen soll, soll der Fokus auf der Betrachtung merkmalsorientierter Messungen sein. Das Zufriedenheitsurteil über ein Profil bzw. über dessen Implementierung setzt sich aus einer subjektiven Sicht der Beteiligten anhand einzelner Merkmale zusammen (Kaiser 2006:68-69). Beteiligte in kommunalen Nutzen- und Teilnutzenbereichen bilden eine Vielzahl von Merkmalen

bzw. Merkmalsausprägungen, anhand derer sie die Teilqualitäten bewerten. Daraus resultiert ein Gesamtergebnis über alle Teilnutzenbereiche, die über den Grad der Zufriedenheit mit einem kommunalen Profil bzw. der implementierten Profilqualität entscheiden.

Als besonders geeignet erscheint für die Messung im vorliegenden Fall ein multiattributives Modell. Kaiser (2005:127-129) stellt die Multiattributivmodelle im Überblick vor. Er stellt hierbei fest, dass *„der gemeinsame Grundgedanke dieser das Konstrukt Kundenzufriedenheit darstellenden Verfahren [...] auf der Annahme [beruht], dass die Gesamtzufriedenheit des Kunden aus einer Aggregation merkmalspezifischer Teilzufriedenheiten resultiert (Aggregationshypothese)“* (Kaiser 2005:127-128).

Schneider und Kornmeier (2006:56-57) unterscheiden dabei zwischen einer einstellungsorientierten und einer zufriedenheitsorientierten Perspektive, wobei erstere davon ausgeht, dass es wenig veränderbare innere Haltungen gibt, während die zweite Perspektive die Qualität anhand der Diskrepanz erlebter und erwarteter Qualität definiert.

Kaiser (2006:77) verweist weiterhin darauf, dass es *„bei kompensatorischen Multiattributivmodellen neben der Saldierung der aggregierten Teilzufriedenheiten, die Abhängigkeit der Gesamtzufriedenheit von der Bedeutung der einzelnen Teilzufriedenheiten mit einzubeziehen“* gilt. Dies steht im Gegensatz zu nicht-kompensatorischen Multiattributivmodellen (Kaiser 2005:129-130 und Kaiser 2006:75-77). Multiattributivmodelle zeichnen sich durch eine begrenzte Anzahl von Merkmalen aus, anhand derer eine Bewertung durchgeführt wird (Kaiser 2006:69). Dies wird auch als Kritikpunkt bei den multiattributiven Modellen angeführt (Kaiser 2005:178). Da es im Rahmen einer durchzuführenden Überprüfung eher Maßgabe ist, die Zahl der Merkmale bzw. der Indikatoren überschaubar zu halten, kann dieses Argument im vorliegenden Fall vernachlässigt werden.

Es wird für diese Arbeit die Annahme getroffen, dass sowohl unterschiedliche Bewertungen von Indikatoren in Teilnutzenbereichen als auch unterschiedliche Bewertungen von Teilnutzenbereichen aggregiert positiven wie auch negativen Einfluss auf das Gesamtergebnis eines Nutzenbereichs nehmen können. Beispielsweise kann ein positives Ergebnis eines Teilnutzenbereiches

ein negatives Ergebnis eines anderen Teilnutzenbereiches kompensieren. Dies erscheint aber auch dahingehend logisch, als dass es bei den meisten Beteiligten unrealistisch erscheint, dass sie ihr Gesamturteil lediglich durch die Bewertung eines Teilnutzenbereichs bilden. Vielmehr wird es zu einer Aggregation einzelner subjektiver Wahrnehmungen des implementierten Profils bzw. der Umsetzung der Implementierung kommen.

Diekmann (2004:44-48) beschreibt den Wirkungsprozess der sogenannten „Selektiven Wahrnehmung“, der dazu führt, dass, je nach Person, verschiedene Teile erinnert oder wahrgenommen werden. Es erscheint logisch, dass es sich bei diesen Erinnerungswerten entweder um besonders prägnante Ereignisse und Themen oder aber um für Einzelne besonders naheliegende, wichtige Themenfelder handelt. Dabei wird zu berücksichtigen sein, dass es unterschiedliche Gewichtungen der einzelnen Themenfelder bzw. der jeweiligen Teilnutzenbereiche und deren Indikatoren gibt. Ist einer Person beispielsweise eine gute Umsetzung infrastruktureller Maßnahmen wichtig, legt die andere mehr Wert auf den Ausbau touristischer Angebote. Diese Annahme gilt es bei der Bewertung der einzelnen Indikatoren mittels Gewichtungsfaktoren zu berücksichtigen. Der absoluten Bedeutung einzelner Themenfelder wird damit Rechnung getragen. Beispielhaft dafür stehen die Zweikomponentenansätze, die neben der Zufriedenheitsmessung auch die Gewichtungskomponente berücksichtigen (Kaiser 2005:130).

Datenerhebung

Die empirische Sozialforschung kennt mehrere Methoden zur Erhebung der für eine Untersuchung relevanten Daten. Der Fokus in der Analyse dieser Arbeit soll auf der Befragung liegen. Neben dem persönlichen und dem telefonischen Interview gibt es die Möglichkeit der schriftlichen Befragung (Diekmann 2004:373). Insbesondere zur Durchführung der Experteninterviews zur Überprüfung der Hypothesen dieser Arbeit wurden Grundregeln des Fragebenaufbaus hinsichtlich Art der Fragen und exakter Formulierung beachtet. Ausgehend von den zu beweisenden Hypothesen wurde der konkrete Aufbau des Fragebogens erstellt. Diekmann (2004:414) formuliert dies so: *„Erst wenn man genau weiß, was man wissen möchte, sollte man mit der Fragebogenkonstruktion beginnen“*.

Messkriterien

Wichtigste Kriterien bei der Erhebung und Auswertung der Daten, auf deren Einhaltung insbesondere der geographische Consultant achten muss, sind die Validität, die Objektivität und die Reliabilität der Messungen. Dies gilt sowohl für die Experteninterviews zur Hypothesenüberprüfung als auch für die eigentlichen Messungen im Rahmen des Controlling-Prozesses.

Die Validität drückt die Gültigkeit eines Testverfahrens aus. Siebrecht (2004:73) beschreibt diese wie folgt: „*Validität ist dann gegeben, wenn das gemessen wird, was zu messen war*“.

Diekmann (2004:216) definiert den Grad der Objektivität eines Messinstruments als Ausmaß der Unabhängigkeit der Messergebnisse von dem Anwender des Messinstruments. Die Realität lehrt aber, dass eine vollkommene Objektivität einer sozialwissenschaftlichen Erhebung nicht realistisch erscheint, da letztlich der Messende willentlich oder unbeabsichtigt subjektive Einflüsse auf die Messung ausübt (Häder 2006:109).

Die Reliabilität oder auch Zuverlässigkeit eines Messinstruments wird als Maß für die Reproduzierbarkeit, sprich Wiederholbarkeit von Messergebnissen, definiert (Diekmann 2004:217 und Häder 2006:109).

Kann man **Kundenzufriedenheit**, die sich in der Regel über ein konkretes Produkt, eine Dienst- oder Serviceleistung eines Unternehmens definieren lässt, auch auf die Zufriedenheit von Menschen mit der Qualität regionaler Profile bzw. deren Implementierung übertragen? Aus Sicht des Autors erscheint dies durchaus logisch. Das Zustandekommen individueller, subjektiver Qualitätsempfindungen durchläuft unabhängig, ob es sich um ein konkretes Produkt oder aber um einen regionalen Sachverhalt handelt, denselben Entstehungsprozess. Daher lässt sich ableiten, dass auch die Messung der Profil- und Implementierungsqualität mit vergleichbaren Mitteln und unter Berücksichtigung der Grundregeln der empirischen Sozialforschung möglich ist.

2.4.7 Zentrale Erkenntnisse aus den wissenschaftlichen Grundlagen

Aus den zusammengefassten Ergebnissen der in Kapitel 2 dargestellten wissenschaftlichen Grundlagen zur Herleitung der neuen Methodik

lassen sich wertvolle Erkenntnisse ableiten. Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ stützt sich auf in der wissenschaftlichen Diskussion etablierte wie auch in der Praxis erprobte Quellen. Aus der kritischen Würdigung derselben heraus soll die neue Methodik einerseits einer wissenschaftlichen Betrachtung, aber auch einer Überprüfung in der Praxis standhalten.

Wesentliche Bausteine finden in modifizierter Form Anwendung im neuen Modell des „Profil-Implementierungs-Controllings“. Die Methode „Kommunale Profilierung“ nach Kellner bildet dabei die integrative Basis für die in dieser Arbeit zu entwickelnde neue Methodik. Sie wird ergänzt um die von Kellner geforderte Kontrollfunktion. Diese findet mit Hilfe der beschriebenen Erkenntnisse aus der Geographie, der Betriebswirtschaftslehre wie auch aus den Qualitäts- und Sozialwissenschaften weitere Ergänzungen. Beispielhaft dafür stehen die Bestimmung, etwa die klare Bestimmung des zu untersuchenden Raumes, die sinnvolle Operationalisierung der einzelnen Nutzenbereiche und die Einführung klar definierter Sollgrößen, die letztlich erst eine Messung der Abweichung ermöglichen. Des Weiteren profitiert die neue Methodik von einer konzeptionell gut angelegten und ebenso umgesetzten Kommunikationsstrategie, angepasst auf die jeweiligen Rezipienten. Auch das Instrument der Zertifizierung soll im neuen Modell eine entsprechende Berücksichtigung finden.

Eine zentrale Erkenntnis, die auch schon bereits in der Arbeit zu Grunde liegenden Forschungsmethode „Marktorientiertes Innovationsmanagement“ inhärent ist (vgl. hierzu Ausführungen in Kapitel 1.3.1), ist das Bewusstsein, dass nur ein permanentes Streben nach Verbesserung die neue Methodik selbst sowie die Qualität der unter ihrer Verwendung durchgeführten Praxisfälle verbessert. Für die aus den wissenschaftlichen Grundlagen entwickelte neue Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ können daher auch künftige wissenschaftliche Erkenntnisse dazu benutzt werden, diesem Anspruch nach fortschreitender Optimierung des Tools gerecht zu werden.

3 Die neue Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“

Im Folgenden soll die neue Methodik des „Profil-Implementierungs-Controllings“ detailliert beschrieben werden. Es werden die einzelnen Schritte des Controllingablaufs dargestellt und der Weg von der Analyse über die Bewertung der Controllingergebnisse bis hin zu den daraus resultierenden Konsequenzen dokumentiert. Die neue Methodik soll einen individuellen Weg zur Überprüfung eines implementierten Profils ermöglichen. Dies soll unabhängig vom zu überprüfenden Raum bzw. den jeweiligen Spezifika eines Projekts möglich sein. Daher soll sich die neue Methodik durch eine hohe Praxisrelevanz auszeichnen und sich nicht allein durch das Abarbeiten vorgegebener Standardschritte kennzeichnen. Dies würde dem Anspruch der Methodik nicht gerecht und hätte auch eine mangelnde Akzeptanz bei den in der Praxis arbeitenden geographischen Consultants sowie den kommunalen Verantwortlichen zur Folge.

Die Absicherung der Grundprofilierung, der Konzeption sowie deren Implementation in den Jahresprofilierungen stellt die Ausgangsbasis der neuen Methodik dar. Das übergeordnete Ziel der neuen Methodik ist die nachhaltige Verankerung der bei einer Grundprofilierung eingeschlagenen Entwicklungsrichtung, so dass ein regelmäßiger Abgleich mit dem gegebenen Markenversprechen möglich ist (Kellner 2007a:79-80). Als oberste Prämisse des Modellerfolgs steht dabei die Forderung nach Entwicklungsklarheit (Kellner 2007a:6). Es muss das zentrale Ziel aller am Controllingprozess Beteiligten sein, mittels „Profil-Implementierungs-Controlling“ einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssteigerung kommunaler Entwicklungen zu leisten (Kellner 2007a:10). Der von Kellner (2011:129) im Rahmen der „Kommunalen Profilierung“ beschriebene marktorientierte Dreh- und Angelpunkt, den eine „Kommunale Profilierung“ leistet, muss eine weitere Schärfung sowie eine effiziente Durchsetzung der Profilierung durch das „Profil-Implementierungs-Controlling“ erfahren (vgl. hierzu auch nochmals Abbildung 1). Ein klares Commitment aller Verantwortlichen ist dazu unabdingbar. Dieses bezieht sich auf ihre Geisteshaltung und auf ihr Tun.

Überprüfungs- bzw. Auditprozesse sollen sich gemäß Zollondz (2011:310) durch eine klare

Systematik und den Aspekt der Objektivität auszeichnen. Diesem Umstand sollte auch das „Profil-Implementierungs-Controlling“ Rechnung tragen. Soweit ein positives Ergebnis für einen profilierten Raum testiert wird, soll dieses mittels einer Zertifizierung dokumentiert werden (Pepels 2009:18). Die Zertifizierung wiederum tritt den Beweis der Erfüllung bestimmter, den Leistungsempfängern bzw. den potentiellen Leistungsempfängern in Aussicht gestellten Leistungen bzw. Eigenschaften des zertifizierten Raums an (Kellner 2011:129). Sie garantiert ein bestimmtes Maß an Profilqualität.

Resultierend aus den Ergebnissen des Controllingprozesses soll es zu einer positiven Weiterentwicklung des überprüften Raums kommen und gleichzeitig daraus auch Erkenntnisse für eine Weiterentwicklung der Methodik selbst generiert werden („reflexiver Diskurs“).

Greift man obige Punkte auf, so entsteht mit Einführung des „Profil-Implementierungs-Controllings“ eine Art des Projekt- oder auch Projekt-Marketing-Controlling in Bezug auf die Grundprofilierung bzw. deren Qualität der konzeptionellen Implementierung (Hiller, Kinkel 2006:185). Erst daraus entsteht die Möglichkeit, die Qualität der Grundprofilierung auch in nachfolgenden Profilierungen von Teilnutzenbereichen oder auch bei Jahresprofilierungen sicherzustellen. Wie von Kellner (2007a:43) gefordert, kommt es zu einer iterativen Profilrealisierung, die über die Jahresprofilierungen hinweg im Idealfall zu einer stetigen Qualitätsverbesserung des ursprünglichen Profils führt. Zu berücksichtigen ist jedoch die Tatsache, dass es zahlreiche interne wie externe Umstände geben kann, die darauf im positiven wie negativen Sinne Einfluss nehmen können. Aber auch diesem Sachverhalt muss das „Profil-Implementierungs-Controlling“ gerecht werden. Durch eine sinnvolle Operationalisierung der Teilnutzenbereiche und möglichst zeitnaher Folgeüberprüfungen wird vermieden, größere, nicht profilorientierte Entwicklungen zu verpassen. Dies erfolgt stets im Sinne einer kunden- bzw. kommunenorientierten Ausrichtung (Kellner 2007a:21-22 nach: Bruhn, Homburg 2004 und Stender-Monhemius 2002). Aber auch Kunden- bzw. Kommunenwünsche verändern sich. Dies darf ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ nicht negieren. Ein gutes Profil ist erst dann ein gutes Profil, wenn es auch vom Kunden bzw. potentiellen Nutzer als solches empfunden wird.

Letztlich kann ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ als Werkzeug zur systematischen Gestaltung von Veränderungsprozessen definiert werden (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:1276). Der Controllingprozess und damit die aktive Veränderung muss „Top-Down“ von den Verantwortlichen angestoßen und strukturiert auf die Beteiligten der nachfolgenden Ebenen übertragen werden.

Mindestens derselbe Personenkreis, der den Veränderungsprozess im Rahmen einer Grundprofilierung begleitet, sollte auch später bei einem „Profil-Implementierungs-Controlling“ involviert sein. Die Betroffenen müssen zu Beteiligten gemacht werden, da Veränderungen im Ganzen auch Veränderungen in Teilbereichen

nach sich ziehen, was wiederum Einfluss auf jeden Einzelnen haben kann (Kellner 2007a:34-35 nach: Bruhn, Homburg 2004 und Gontard, Neufang 2003).

3.1 Einordnung der neuen Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“

Die neue Methodik des „Profil-Implementierungs-Controllings“ knüpft am Baustein „Kontrolle“ des Modells der „Kommunalen Profilierung“ an (vgl. Abbildung 54). Die Kontrollaufgabe bezieht sich dabei vor allem auf die Überprüfung der Qualität der Implementierung eines verabschiedeten Profils. Dies kann entweder bei

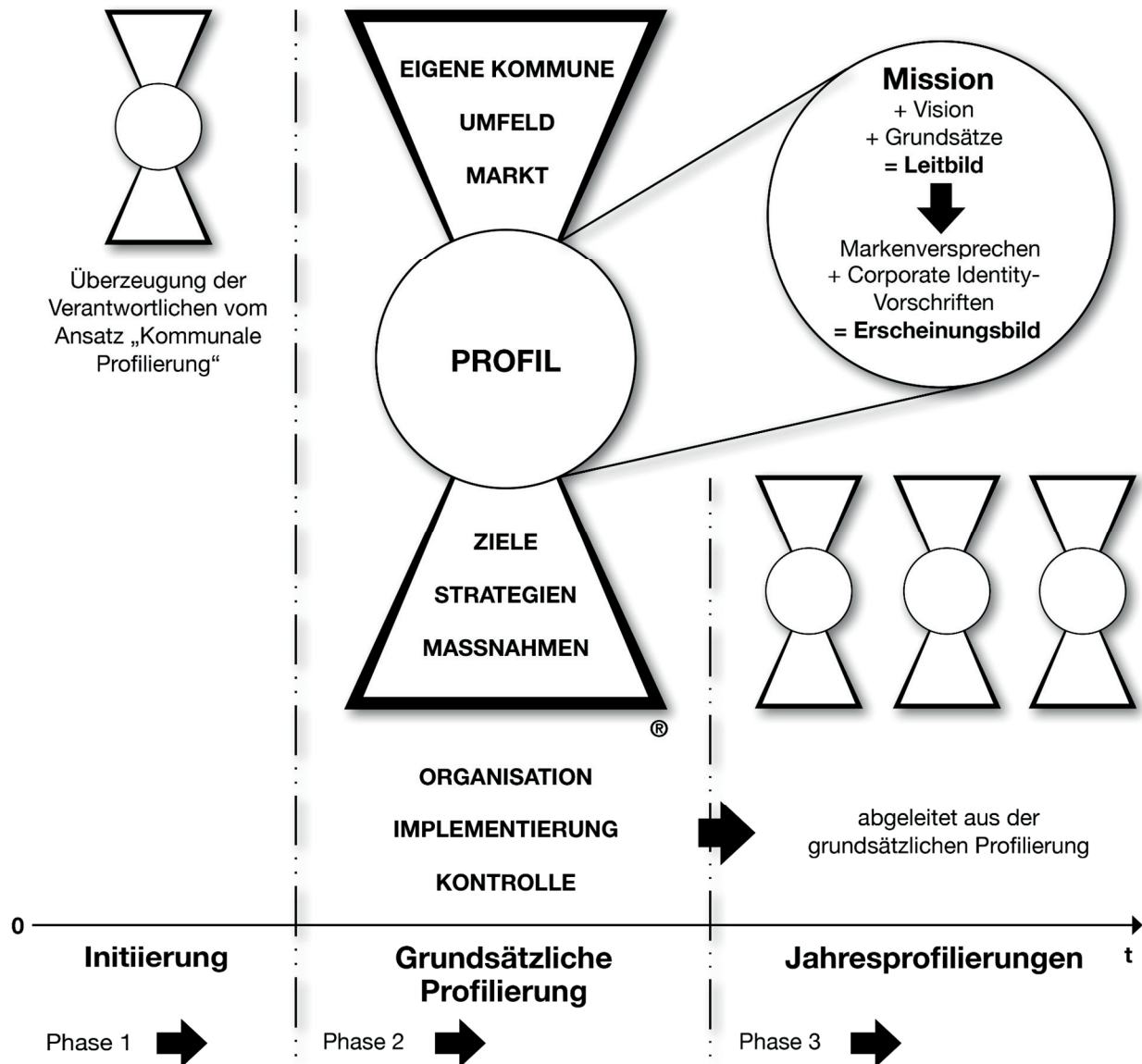


Abbildung 54: Das Profilierungs-Prozessmodell mit den drei Durchsetzungsphasen

Quelle: eigene Darstellung nach: Kellner 2007a:104

grundsätzlichen Profilierungen oder bei sogenannten „Jahresprofilierungen“ geschehen.

Den eigentlichen Kern des „Profil-Implementierungs-Controllings“ bildet das sogenannte „Hexagon-Controlling-Modell“. Dieses besteht aus fünf Komponenten, die in den Kapiteln 3.2 bis 3.6 ausführlich beschrieben werden.

Hexagone oder auch wabenförmige Strukturen, sogenannte „Honeycombs“, werden oft bei Konstruktionen eingesetzt, bei denen es auf eine hohe Festigkeit bei geringem Gewicht oder Materialverbrauch ankommt. Übertragen auf ein Controllingverfahren, ergibt sich somit eine hohe Prüfsicherheit hinsichtlich Validität und Reliabilität bei gleichzeitiger einfacher Durchführbarkeit. Im Folgenden soll deshalb der Begriff „Hexagon-Controlling-Modell“ oder die Kurzform „Hexagon-Modell“ verwendet werden.

Wie aus Abbildung 55 ersichtlich, fügt sich das Hexagon-Controlling-Modell „nahtlos“ in das Modell der „Kommunalen Profilierung“ von Kellner ein. Deutlich ist der Zusammenhang zwischen dem Modell der „Kommunalen Profilierung“ und der Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ erkennbar.

Eine entscheidende Modellkomponente ist dabei der Übergang vom ursprünglichen Profil („Kommunale Grund-Profilierung“) in das beginnende

Hexagon. Ebenso trifft dies auf das Ende des Controllingmodells („Jahres-Profilierung“) zu, das dann wieder in einem überprüften Profil, im sogenannten „gelben Punkt“¹⁰ des Modells von Kellner, enden muss. Der mittlere Teil des Modells („Profil-Implementierungs-Controlling“) stellt folglich die Verbindung zwischen den beiden anderen Teilen („Kommunale Grund-Profilierung“ und „Jahres-Profilierung“) her. Dieser erfüllt in hohem Maße eine Schnittstellenfunktion, da das Modell insgesamt einen starken integrativen Charakter aufweist. Dies bedeutet, dass das in Abbildung 55 dargestellte Gesamtsystem nur als geschlossener Kreislauf optimal funktioniert. Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ übernimmt damit eine Katalysatorfunktion für sämtliche implementierte Maßnahmen.

Idealerweise sollten die in Abbildung 56 dargestellten Komponenten des Hexagon-Modells erst nach Abschluss der jeweiligen vorgelagerten Komponente gestartet werden. Dadurch wird gewährleistet, dass die jeweiligen Modell-Bausteine konsequent abgearbeitet werden und nicht gleichzeitig Zwischenergebnisse als vermeintliche Endergebnisse vorweggenommen werden.

Trotz des integrativen Charakters der neuen Methodik ist kein zwingender zeitlicher oder in Umfang und Ausmaß, durch die Grundprofilierung vorgegebener Einsatzzeitpunkt der Methodik

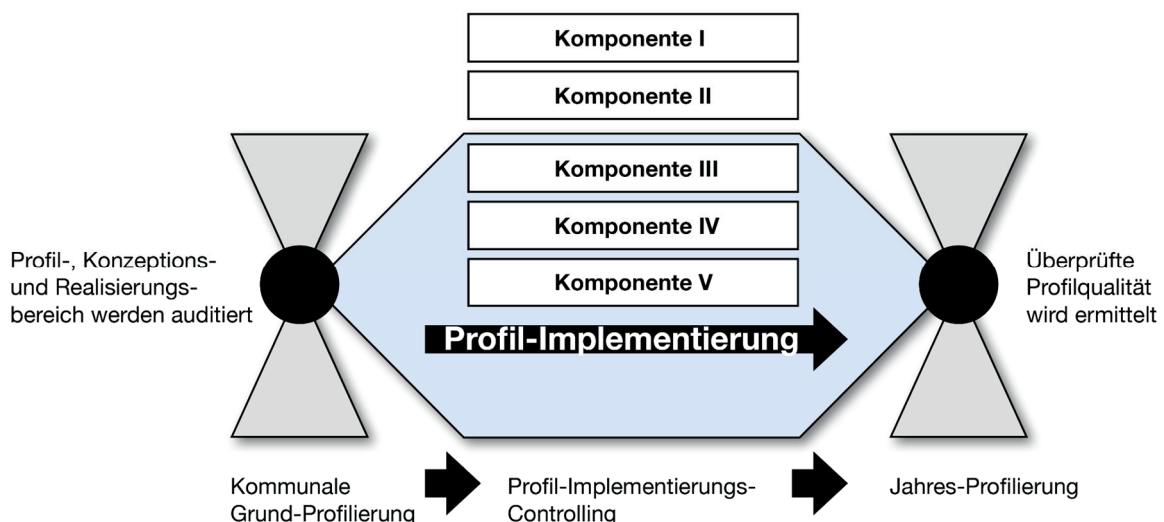


Abbildung 55: Integrativer Ansatz des Hexagon-Controlling-Modells

Quelle: eigene Darstellung

¹⁰ In der vorliegenden Grafik ist der Punkt jedoch schwarz eingefärbt.

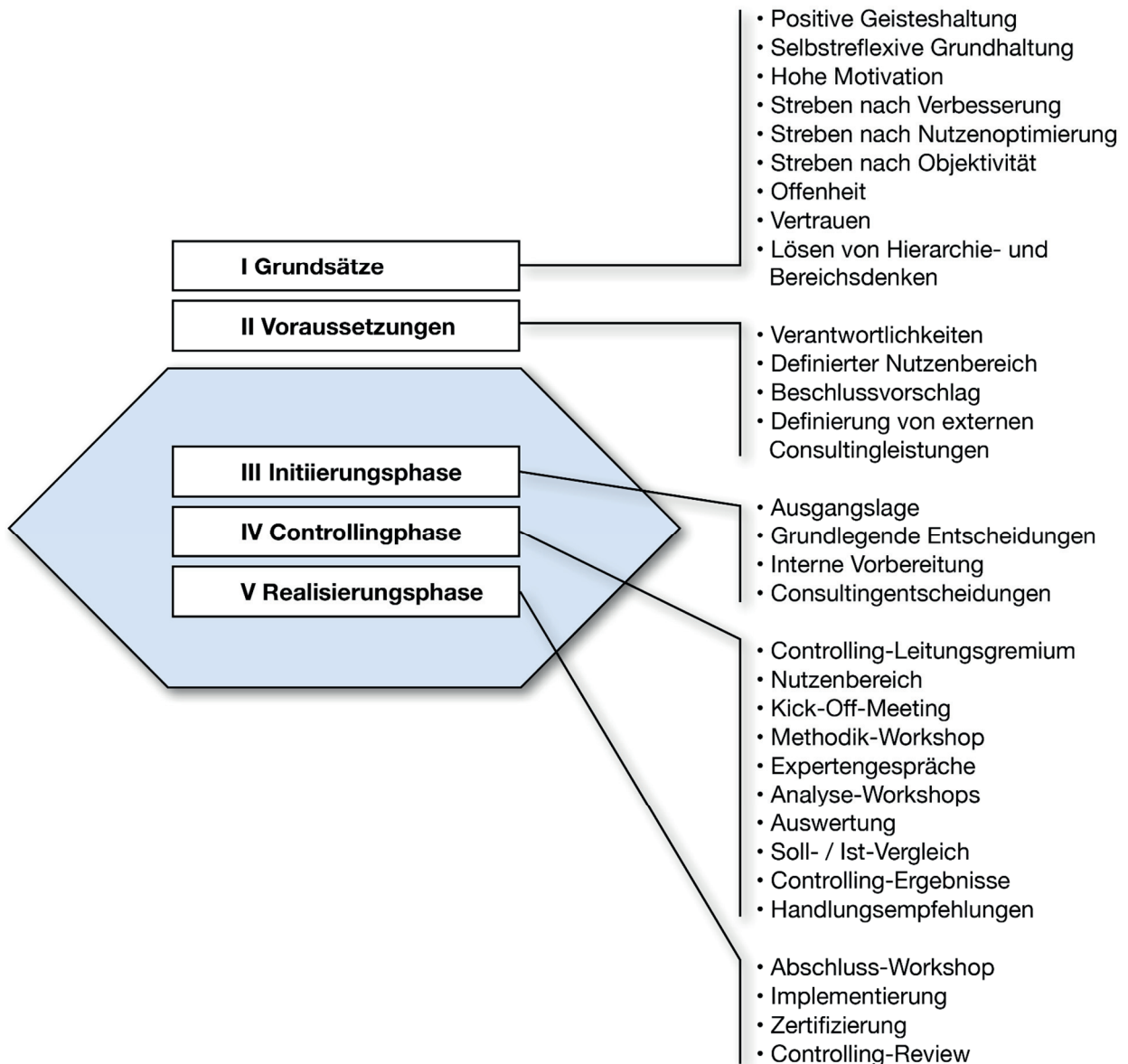


Abbildung 56: Hexagon-Controlling-Modell – das Modell des „Profil-Implementierungs-Controllings“

Quelle: eigene Darstellung

vordefiniert. Dies bedeutet, dass es nach jeder Grund- oder Jahresprofilierung möglich ist, ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ einzusetzen und der Umfang des Einsatzes individuell bestimmt werden kann. So kann es durchaus aus Gründen begrenzter Budgets, zeitlicher oder auch personaltechnischer Restriktionen notwendig oder sinnvoll sein, nur Teilnutzenbereiche (vgl. Kapitel 3.5.2) einer Überprüfung zu unterziehen.

Das Hexagon-Controlling-Modell stellt die Methodik der „Kommunalen Profilierung“ bildlich dar. Auf der linken Seite der Abbildung 55 sieht

man den aus der Kommunalen Grund- oder Jahresprofilierung entstandenen Trichter, mit dem Analyse- / Prognosebereich, dem Profil-Bereich, dem Konzeptions-Bereich und dem Realisierungsbereich (Kellner 2007a:59). Für das „Profil-Implementierungs-Controlling“ haben im ersten Schritt nur der Profil-Bereich mit dem sogenannten „Gelben Punkt“ sowie der Konzeptions- und der Realisierungsbereich Bedeutung. Der Analyse- / Prognosebereich würde nur dann nochmals in Angriff genommen, wenn sich aus der Analyse im Rahmen des „Profil-Implementierungs-Controllings“ ergeben würde, dass die Entwicklung des „Gelben Punkts“ bzw. des Kon-

zepts und darauf aufbauend die Implementierung desselben gravierende Mängel aufweisen, die auf eine fehlerhafte Vorgehensweise im Rahmen der Analysephase der Erstprofilierung bzw. einer Jahresprofilierung schließen lassen. Sollte dieser, wohl eher sehr seltene Fall eintreten, würde es notwendig werden, eine neue Grundprofilierung zu erarbeiten.

Im Folgenden werden die Komponenten bzw. Phasen des Hexagon-Controlling-Modells detailliert erläutert. Wie oben in den einleitenden Ausführungen zu Kapitel 3 ab Seite 90 bereits erwähnt, darf es keine zwanghafte Standardisierung geben. Jede Profilierung und jedes Profil ist individuell und einzigartig. Es gibt keine hundertprozentige Übereinstimmung zweier Nutzenbereiche. Der Weg zu einem Profil muss dies berücksichtigen, genauso wie das darauf aufbauende Controllingverfahren.

3.2 Komponente I: Grundsätze für alle Prozessbeteiligten

Aus dem Veränderungsprozess heraus ergeben sich zwingend Fragen nach der Bereitschaft aller am Controllingprozess Beteiligten, einen offenen und auf Veränderung ausgelegten Prozess zu begleiten. Es könnte leicht bei dem einen oder anderen der Gedanke aufkommen, dass allzu engagierte Mitarbeit im Prozess das Gegenteil dessen bewirken könnte, was er persönlich anstrebt. In den Expertengesprächen bestätigte sich diese Annahme (vgl. Kapitel 4.2.5 auf Seite 126). So waren durchaus Aussagen zu hören, die die Ängste der Mitarbeiter bzgl. persönlicher Entbehrlichkeit beschrieben.

Aus eigener langjähriger kommunalpolitischer Erfahrung kann das Fazit gezogen werden, dass Veränderung zwar grundsätzlich von den meisten Menschen begrüßt wird, aber der Wunsch einhergeht, man solle doch bei den anderen damit anfangen. Aus diesem Wissen heraus sollen neun Grundsätze des Denkens formuliert werden, die Voraussetzung für ein erfolgreiches „Profil-Implementierungs-Controlling“ sind:

- Positive Geisteshaltung
- Selbstreflexive Grundhaltung
- Hohe Motivation
- Streben nach Verbesserung
- Streben nach Nutzenoptimierung
- Streben nach Objektivität

- Offenheit
- Vertrauen
- Lösen von Hierarchie- und Bereichsdenken

Positive Geisteshaltung

Eine fehlende positive Geisteshaltung ist in allen Lebensbereichen ein oftmals sich wiederholendes Grundproblem bei Projekten. Dabei spielt es keine Rolle, ob es um Veränderungen im privaten Umfeld, in einer Institution oder in einem Unternehmen geht. Veränderungen werden von den Optimisten getragen und nicht von den Pessimisten, die gemäß Murphy's Law „Whatever can go wrong, will go wrong“, handeln (Hochheimer 2011:177). Man muss Chancen erkennen und in der Lage sein, diese auch zu nutzen. Eine zukunftsorientierte Geisteshaltung, frei von aus der Vergangenheit negativ geprägten Ressentiments, leistet einen positiven Beitrag, um ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ des eigenen geographischen Raums positiv zu begleiten.

Selbstreflexive Grundhaltung

„Das haben wir schon immer so gemacht“ oder „Das haben wir schon unzählige Male geprüft und es hat sich nichts verbessert“. Wer kennt nicht derartige Aussagen, auch von sich selbst. Je älter, vermeintlich erfahrener, ein an einem „Profil-Implementierungs-Controlling“ beteiligter Akteur ist, desto häufiger sind wohl solche Kommentare zu hören. Trifft es durchaus zu, dass in vielen Lebensbereichen Erfahrung ein Beitrag zu Effizienz und Effektivität sein kann, so kann dies für die neue Methodik des „Profil-Implementierungs-Controllings“ auch hemmend sein. Diese lebt gerade davon, unvoreingenommen und mit einem hohen Maß an Selbstreflexion den eigenen Status Quo zu analysieren und daraus resultierende Maßnahmen für die nachhaltige Entwicklung des eigenen Nutzenbereichs festzulegen. Sich immer schneller verändernde Rahmenbedingungen brauchen das Bewusstsein, dass Selbstreflexion ein permanenter Teil des eigenen Handelns sein muss. Wer stehen bleibt, wird unwillkürlich überholt. Dies gilt für den Einzelnen, aber auch für die Methode der Profilierung bzw. die Methodik zu deren Überprüfung.

Hohe Motivation

Eine positive Grundhaltung und die Verinnerlichung zur Selbstreflexion alleine bedingen noch kein zielgerichtetes Fortschreiten des Prozesses.

Dazu bedarf es einer hohen Motivation aller Beteiligten. Intrinsische Antriebsfaktoren gepaart mit extrinsischen Faktoren bei Erreichen des Zieles müssen für ein konsequentes Vorantreiben des Controllingprozesses sorgen. Die Haltung, etwas bewegen zu wollen, in Verbindung mit der klaren Vision vor Augen, für die Anstrengungen belohnt zu werden, ist ein wichtiger Grundsatz im Modell. Hier spielt auch der erfahrene geographische Consultant eine entscheidende Rolle. Er muss es verstehen, diese Motivation bei allen Beteiligten zu erzeugen und während des Verfahrens aufrechtzuerhalten. Angefangen auf der Ebene der kommunalen Verantwortlichen bis zur Ebene des einzelnen Bürgers müssen starke Motivationsanreize geschaffen werden. Gerade sogenannte „Best-Case“-Fälle aus der Praxisanwendung der Methodik können gut geeignet sein, die eigene Motivation zu stärken und diese in die Weiterentwicklung des eigenen Nutzen- oder Teilnutzenbereichs einfließen zu lassen.

Streben nach Verbesserung

Das Streben nach Verbesserung bedeutet, die eigene Situation oder aber die Situation des gesamten Nutzenbereichs positiv verändern zu wollen. Dies kann einerseits durch eine unbefriedigende persönliche Situation, eine aus Sicht des Einzelnen unbefriedigende allgemeine Situation oder aber aus der heute bereits formulierten Erkenntnis künftiger Veränderungen hin zu einem weniger befriedigenden Zustand entgegenwirken zu wollen. Es ist folglich, unabhängig vom individuellen Antrieb, stets die Erkenntnis notwendig, dass es mit oder ohne eigenem Zutun zu Veränderungen kommen wird. Davon ausgehend, dass diese Veränderungen eher negative Einflüsse nach sich ziehen, kann das Streben nach Verbesserung als gezielte Reaktion auf diese Erkenntnis verstanden werden. Adaptiert der Einzelne bereits Entwicklungstendenzen, bevor es zu ersten Veränderungen kommt, hat er eine deutlich höhere Chance, eine aktive Gestaltungsrolle zu übernehmen, als wenn er von den schon deutlich eingetretenen Veränderungen zu einer Reaktion gezwungen wird. Streben nach Verbesserung bedeutet folglich proaktives Handeln.

Streben nach Nutzenoptimierung

Der fünfte Grundsatz baut auf dem vorhergehenden Grundsatz des Strebens nach Verbesserung

auf. Der Unterschied liegt darin, dass eine Situationsverbesserung sehr unterschiedlich verstanden werden kann. Betrachtet man die Evolutionsgeschichte, so lassen sich im Laufe der Jahrtausende oder Jahrhunderte gravierende Verbesserungen der menschlichen Lebensumstände attestieren. Je weiter die Zeitspanne aufgezogen wird, desto größer und spürbarer werden Verbesserungen sichtbar. Legt man umgekehrt den Fokus auf die letzten zehn oder zwanzig Jahre, wird es unwillkürlich schwieriger, echte Verbesserungen zu messen. War früher die Einführung der Elektrizität bzw. des elektrischen Lichts eine echte Invention und führte zu einer wirklichen Verbesserung der Lebensumstände, so kann man tunlichst darüber streiten, ob die Einführung immer noch schnellerer und besserer Smartphones eine tatsächliche Verbesserung der Lebensumstände bedeutet. Für einzelne Gruppen sicher ja, für andere entstehen dadurch Begleiterscheinungen, die eher zu einer Belastung (wie z. B. ständige Verfügbarkeit) der persönlichen Situation werden können. Verbesserungen sind also immer abhängig von der persönlichen Perspektive und sehr subjektiv geprägt. Genau daher bedarf es einer detaillierten Analyse des tatsächlichen Status Quo, um den Grad an Verbesserungspotenzial aufzuzeigen und, daraus abgeleitet, auch notwendige Handlungen definieren zu können, um den Gap zwischen Ist- und möglichem Soll-Zustand zu schließen. Ziel muss es sein, die vorhandenen Ressourcen optimal zu nutzen und ein Höchstmaß an Zielerreichungsgrad zu realisieren. Nur wenn dies gelingt, kann auch Zufriedenheit mit den persönlichen und allgemeinen Lebensumständen bzw. dem Zustand eines Nutzenbereichs erreicht werden.

Streben nach Objektivität

Wie in den einführenden Kapiteln dieser Arbeit beschrieben (vgl. Kapitel Problemstellung ab Seite 3), spielt der Betrachtungswinkel eine mehr oder minder große Rolle, wie eine Person, eine Sache oder ein Produkt, oder aber auch eine Dienstleitung bzw. deren Eigenschaften, wahrgenommen werden. Unterschiedliche Perspektiven schaffen die Möglichkeit der Aufnahme aller Aspekte des zu betrachtenden Objekts.

Je komplexer das zu untersuchende Feld ist, desto mehr werden sich die einzelnen Analysen der verschiedenen Betrachter unterscheiden. Es

kommt also einerseits zu einer unterschiedlichen Sichtweise durch unterschiedliche Perspektiven, was sich durch die unterschiedlichen Teilnutzenbereiche erklären lässt, die den Beteiligten vertraut sind. Zum anderen wird das nicht objektiv analysierte Gebiet bzw. die Interpretation dessen sehr individuell ausfallen. Hat jemand positive Erfahrungen in einem oder mehreren ihm bekannten Teilnutzengebieten gemacht, so wird er daraus eher positiv auf die ihm weniger oder unbekanntem Teilnutzengebiete schließen. Umgekehrt, spricht im negativen Fall, verhält es sich entsprechend genauso. Eine negative Erfahrung prägt auch für die Bewertung anderer Gebiete.

Es muss aber erklärtes Ziel sein, möglichst große Objektivität herzustellen. Zum einen bedarf es dazu des Willens der Beteiligten, ihnen bekannte Tatsachen in möglichst neutraler Art und Weise darzulegen. Persönliche, nicht belegbare Selbsteinschätzungen sollten, insbesondere bei den Akteuren nicht bekannten Teilnutzengebieten, unterbleiben. Lieber sollte etwa ein Fragebogen lückenhaft ausgefüllt werden als fehlerhaft. Des Weiteren muss es originäre Aufgabe des geographischen Consultants sein, die Beteiligten in allen Projektphasen permanent um realistische Einschätzung zu bitten. Es muss allen Beteiligten klar sein, dass fehlerhafte Angaben zu einer fehlerhaften Analyse und gegebenenfalls zu einem verfälschten Controllingergebnis führen. Validität und Reliabilität müssen im Sinne aller Beteiligten an oberster Stelle stehen.

Offenheit

Objektivität bedingt eine weitere Grundvoraussetzung, ohne die gute Ergebnisse nur schwer zu erzielen sind. Die Akteure müssen den Willen haben, auch kritische Themen offen anzusprechen und zu diskutieren. Totschweigen nutzt niemanden, zumal gerade das Controllingverfahren den besten formalen Rahmen bietet, strukturiert und ergebnisorientiert im Alltag aufgelaufene Fragestellungen auf die Tagesordnung zu setzen. Dabei kann es sich um Themen handeln, die den eigenen Wirkungskreis bzw. Teilnutzenbereich betreffen oder aber auch um Themen, die jemand im eigenen Raum beobachtet, auf die er aber keinen unmittelbaren Einfluss nehmen kann.

Offenheit bedeutet auch, Diskussionen zuzulassen und nicht Themen abzublocken, die aus eigener Einschätzung in die falsche Richtung gehen.

Zuhören, ausreden lassen und versuchen, eine sachliche Atmosphäre zu wahren, sind dabei wichtige Voraussetzungen. Auch hier muss der geographische Consultant steuernd Einfluss nehmen, ohne aber seinerseits die Diskussion einseitig zu beeinflussen. Die Akteure selbst müssen sich von Anfang an die innere Bereitschaft zu Offenheit auferlegen. Erklärend sollte angefügt werden, dass Offenheit nicht mit einer Bloßstellung anderer oder der eigenen Person gleichzusetzen ist. Es ist immer und von jedem Einzelnen strikt darauf zu achten, ein hohes Maß an ethischen und moralischen Grundsätzen im gegenseitigen Umgang einzuhalten. Allein die Tatsache, dass sich die an dem Controllingprozess beteiligten Personen auch künftig in anderen Situationen und Rollen wieder begegnen und diese dann oft auch zusammenarbeiten müssen, sollte dazu führen, keine „verbrannte Erde“ zu hinterlassen.

Vertrauen

Der Wille zu gegenseitigem Vertrauen muss bei allen Akteuren vorhanden sein. Ein „Profil-Implementierungs-Controlling“, dessen Analyseergebnisse durch gegenseitiges Taktieren geprägt sind, wird seinen Zweck nicht erfüllen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass allen Beteiligten am Anfang des Controllingprozesses der grundsätzliche Ablauf und die Bedeutung der engen Zusammenarbeit, vor allem in den Arbeitsgruppen, aufgezeigt werden. Des Weiteren ist es notwendig, dass alle Beteiligten am Anfang ihre Erwartungshaltung an das „Profil-Implementierungs-Controlling“ ihres Nutzenbereichs formulieren. Gegenseitiges Verstehen schafft Verständnis und Vertrauen.

Lösen von Hierarchie- und Bereichsdenken

Ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ muss logischerweise von den kommunalen Verantwortlichen initiiert werden. Um alle Aspekte eines Profils zu erfassen bzw. um diese überprüfen zu können, sollten verschiedenste funktionale und hierarchische Ebenen mit einbezogen werden. Es ist in diesem Zusammenhang aber konsequent darauf zu achten, dass erstens die Meinungen und Argumente aller beteiligten Ebenen zugelassen werden und nicht nur derer, die auch sonst in der hierarchischen Ordnung in der Verantwortung stehen. Gerade entscheidende Details, die im Controllingprozess wichtige Erkenntnisse liefern sollen, können den Führungs-

verantwortlichen u. U. nicht oder nur unzureichend bekannt sein. Hier ist das Wissen der unmittelbar in den Teilnutzenbereichen Betroffenen gefragt. Die Führungskräfte sollten sich ggf. zurücknehmen.

Des Weiteren sollte auch ein rein fach- bzw. ressortgeprägtes Denken tunlichst vermieden werden. Es gilt das Ganze zu sehen und nicht nur Fragmente eines Nutzen- oder Teilnutzenbereichs. Ein hohes Involvement in bestimmte Teile eines Nutzenbereichs ist sicher sinnvoll, darf aber nicht dazu führen, nicht mehr über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen.

3.3 Komponente II: Voraussetzungen für alle Prozessbeteiligten

Handelt es sich bei den Grundsätzen um zu verinnerlichende Haltungen, die zum Gelingen des Controllingprozesses beitragen, so stecken die nachfolgend genannten Voraussetzungen

- klare Verantwortlichkeiten,
- klar definierter Nutzenbereich,
- Beschlussvorschlag und
- Definierung von externen Consultingleistungen

eher organisatorische Rahmenbedingungen ab. Diese dienen ebenso einem reibungslosen Ablauf des Prozesses. Wichtig ist, diese Punkte vor Controllingbeginn festzumachen, um sich anschließend auf das eigentliche Verfahren konzentrieren zu können.

Klare Verantwortlichkeiten

Bevor der eigentliche Controllingprozess starten kann und es zu einer endgültigen Initiierung des „Profil-Implementierungs-Controllings“ kommen kann, müssen die politischen Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt sein. Bei einem „Profil-Implementierungs-Controlling“, von der etwa eine Stadt betroffen ist, wird wohl der jeweilige Bürgermeister der oberste politische Verantwortliche sein. Weitet man den zu überprüfenden Raum aus, kann es sein, dass die Verantwortung in den Bereich einer Verwaltungsgemeinschaft oder einer anderen Gebietskörperschaft wechselt. In diesem Fall muss zwingend vor Beginn des eigentlichen „Profil-Implementierungs-Controllings“ geklärt werden, wer bzw. welches Gremium die politische Verantwortung innehält. Oft macht es Sinn, die Verantwortung

der nächst höheren politischen Verwaltungsinstanz zu übertragen, da kleinere Verwaltungseinheiten oft schon alleine aufgrund ihrer vielfältigen Aufgaben und der zum Teil gleichzeitig geringen personellen Ausstattung auf administrative Hilfe angewiesen sind.

Der politisch Verantwortliche sollte im Laufe des Controllingprozesses stets der oberste Ansprechpartner für alle Beteiligten sowie für den hinzugezogenen geographischen Consultant bleiben. Er muss im Bedarf als Mittler zwischen verschiedenen Parteien auftreten und soll soweit als möglich über Partei- und Fraktionsgrenzen hinweg für eine angenehme wie auch sachliche, konstruktive Form des Controllingverfahrens sorgen. Seine aktive Teilnahme am Controllingprozess bzw. seine persönliche Anwesenheit bei Sitzungen von Arbeitsgruppen ist in der Regel nicht hilfreich. Neben einer Beeinflussung der Sitzungsteilnehmer könnte es auch zu direkten Konflikten kommen, da der Verantwortungsträger verschiedene Projekte, die der Überprüfung unterzogen werden, selbst verantwortet.

Klar definierter Nutzenbereich

Als weitere wichtige Voraussetzung vor Beginn des „Profil-Implementierungs-Controllings“ ist der jeweilige Nutzenbereich festzulegen. Dies kann beispielsweise ein Gemeinde- oder Stadtgebiet bzw. auch ein Landkreis sein. Ebenso kann es sich aber auch um Stadtteile oder Gewerbegebiete handeln. Denkbar sind weiterhin regional oder touristisch abgegrenzte Gebiete, wie etwa die Lüneburger Heide oder der Schwäbische Barockwinkel. Letztere Nutzenbereiche sind aber nicht zwingend auch verwaltungstechnisch unter einer hoheitlichen Leitung. Neben der Zugehörigkeit zu mehreren Verwaltungseinheiten und den Verlauf über Ländergrenzen hinweg kann es bis zur Überschreitung internationaler Grenzen kommen. Ein Beispiel dafür ist etwa die Bodenseeregion.

In derartigen Fällen kann alternativ zu einem politisch verantwortlichen Gremium auch ein Gremium mit Mitgliedern kommunaler Verantwortlicher verschiedener Verwaltungsgebiete gebildet werden, das wiederum einen Vorsitzenden bestimmt. Ebenso kann aber auch eine Tourismus- oder Wirtschaftsförderung in die Verantwortung rücken.

Letztlich sollte es aber immer das Ziel sein, bei der Bestimmung des zu überprüfenden Nutzenbereichs die Realisierbarkeit der Qualität der Controllingergebnisse im Auge zu behalten. Je überschaubarer und klarer ein Nutzen- oder Teilnutzenbereich abgrenzbar ist, desto realistischer wird auch das Ergebnis des „Profil-Implementierungs-Controllings“ werden. Orientiert man sich an der Grundprofilierung, so kann es bei einem sehr großen zu profilierenden Raum sinnvoll sein, Teilnutzengebiete zeitversetzt schrittweise zu überprüfen und die Ergebnisse zu aggregieren. Dies ist zwar nicht der Idealfall, erfüllt aber den Anspruch nach einer praktikablen tiefergehenden Analyse. Ein „Profil-Implementierungs-Controlling“, das aufgrund der Größe des zu überprüfenden Profils nur an der Oberfläche bleibt, erscheint nicht sinnvoll.

Beschlussvorschlag

Stehen die Verantwortlichkeiten und auch der zu überprüfende Nutzenbereich fest, sollten des Weiteren auf dieser obersten Ebene die Ziele und der grobe Rahmen des Controllingverfahrens definiert werden. Ohne jegliche Grundidee wird kein erfahrener kommunaler Verantwortlicher in ein Gremium gehen, das über weitere Schritte entscheiden soll. Es sollte zumindest ein Beschlussvorschlag vorliegen, der den Rahmen des „Profil-Implementierungs-Controllings“, den Nutzenbereich und die Meilensteine der Vorgehensweise beinhaltet. Ähnlich einem Lasten- oder Pflichtenheft sollten sich in dem Beschlussvorschlag alle für das Gremium relevanten Bausteine des Controllingprozesses befinden. Dieser Beschlussvorschlag dient dem Vorsitzenden des Gremiums nach Diskussion und Absegnung durch das Gremium als Legitimation für weitere Schritte bzw. für die eigentliche Initiierung eines „Profil-Implementierungs-Controllings“.

Definierung externer Consultingleistungen

Auf Basis des Grundsatzbeschlusses des verantwortlichen Gremiums kann der kommunale Verantwortungsträger geeignete geographische Consultants kontaktieren und von ihnen ein Angebot bzgl. der Überprüfung Profil-Implementierung einholen. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Consultants über ausreichend Erfahrung in der Gestaltung räumlicher Profile verfügen und die neue Methodik des „Profil-Implementierungs-Controllings“ im Detail beherrschen bzw. sich ausgiebig mit ihr vertraut ma-

chen. Handelt es sich bei den Consultants um andere, als diejenigen, die die Grundprofilierung erarbeitet haben, sollte auch ausreichend Zeit eingeräumt werden, um sich in diese einzuarbeiten.

Das Angebot eines Consultants sollte in einem ersten Schritt die wesentlichen Ziele der Überprüfung, die grundsätzliche Vorgehensweise sowie die geplante Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ beschreiben. Es sollte einen groben Ablaufplan, verbunden mit Zeitfenstern für die einzelnen Prozessschritte, bis hin zur Ergebnispräsentation beinhalten. Idealerweise sind die verschiedenen Leistungsphasen und -bausteine modular aufgebaut, was das Verständnis für die Entscheider erleichtert und konkrete Nachfragen erlaubt. Transparenz im Angebot ist eine wichtige Voraussetzung, um ein Grundvertrauen bei den Auftraggebern herzustellen. Der Nutzen, den der Auftraggeber durch ein korrekt durchgeführtes „Profil-Implementierungs-Controlling“ erhält, muss in einem gesunden Verhältnis zum Invest in die Consultingleistungen stehen. Den Auftraggebern muss klar sein, was ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ liefert und was nicht.

3.4 Komponente III: Initiierungsphase

Die Initiierungsphase dient der Einleitung des „Profil-Implementierungs-Controllings“. Dort muss der Prozess der Überprüfung angestoßen und auch formell verabschiedet werden. Verantwortlich in der Initiierungsphase zeichnen sich die kommunalen Mandatsträger, sprich vorwiegend Bürgermeister oder Landräte, die für die Weiterentwicklung ihres kommunalen Raums verantwortlich sind.

3.4.1 Ausgangslage bei der Initiierung

Es sind drei Fälle und somit unterschiedliche Arten der Initiierung denkbar:

Fall 1 (Erstüberprüfung mit beschlossenenem „Profil-Implementierungs-Controlling“): Die Initiierung eines „Profil-Implementierungs-Controllings“ ist bereits in der ersten „Kommunalen Profilierung“ mit Projektabschluss verankert worden. Die offensichtlichen Vorteile liegen auf der Hand: Es ist in der Regel eine budgettechnische Berücksichtigung im Gesamtprojekt bereits erfolgt. Aus finanziellen Gründen steht einem

Controllingprozess nichts im Wege. Dies hat ebenso Vorteile im Hinblick auf die innere Bereitschaft der Akteure, sich einer Überprüfung zu unterziehen. Gerade im politischen Bereich verändern sich durch Wahlen oftmals sehr schnell die Weichenstellungen und damit die Bereitschaft, eingeschlagene Wege weiter zu beschreiten. Eine beschlussmäßige Vorgabe, die daneben auch finanziell abgesichert ist, ist signifikant verpflichtender als beliebig abänderbare Beschlüsse, die zudem nur schwer verwirklicht werden können.

Die Festschreibung des „Profil-Implementierungs-Controllings“ im Zuge der eigentlichen „Kommunalen Profilierung“ nach Kellner (2007a:60) wäre somit der Idealfall. Es wäre daher sinnvoll, diese Komponente in den Realisierungsbereich der „Kommunalen Profilierung“, entweder in deren Implementierungsphase oder besser, in die dort verankerte Kontrolle einzubauen.

Fall 2 (Erstüberprüfung ohne beschlossenes „Profil-Implementierungs-Controlling“): In der Erstprofilierung hat eine derartige Überprüfung keine Berücksichtigung gefunden. Hier gilt es unter Beteiligung aller relevanten kommunalen Entscheidungsträger einen derartigen Prozess zu initiieren und beschlussmäßig zu verabschieden. Wie die Implementierung in der Phase der grundsätzlichen Profilierung des Modells von Kellner (2007a:120) letztlich aus einer grundsätzlichen Planung eine budgetrelevante Entwicklung mit konkreten Aktivitäten und monetären Ausgaben nach sich zieht und damit die Ernsthaftigkeit des Entwicklungsweges manifestiert, so erfordert auch die Initiierung des „Profil-Implementierungs-Controllings“ ein klares Bekenntnis aller beteiligten Kommunalverantwortlichen zur Überprüfung. Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ erfordert zwingend den Top-Down-Pfad. Sich auf die an ihren Einzelprojekten orientierten Akteure im regionalen Umfeld zu verlassen, wird nicht funktionieren.

Wesentliche Aufgaben in dieser Phase sind die

- eindeutige Definition und Abgrenzung des zu überprüfenden Bereichs,
- klare und detaillierte Zieldokumentation,
- Festlegung der Art der Überprüfung,
- Definition der Prüftiefe und
- die Festlegung des zeitlichen Korridors der Überprüfung.

Fall 3 („Folge-Profil-Implementierungs-Controlling“): Eine Erstüberprüfung hat stattgefunden und es steht eine Folgeüberprüfung an. Abhängig von vorgelagerten Beschlüssen, d. h. ob eine Folgeüberprüfung beschlossen wurde oder nicht, ist gemäß der oben genannten Fälle 1 bzw. 2 vorzugehen. Da zwischen Erst- und Folgeüberprüfung in der Regel ein größerer Zeitraum liegt, erscheint es hier sinnvoll, die Vorgehensweise und Durchführung der Erstüberprüfung nochmals kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls notwendige Korrekturen vorzunehmen.

Im Folgenden soll anhand der Fallsituation 2 der eigentliche Initiierungsprozess beschrieben werden. Dieser Fall deckt alle Prozessschritte ab. Bei Vorliegen etwaiger Vorentscheidungen oder Teilbeschlüssen verringert sich entsprechend der Aufwand in dieser Phase.

3.4.2 Grundlegende Entscheidungen

Es sind fünf grundlegende Entscheidungen innerhalb der Initiierungsphase zu treffen. Es ist eindeutig zu definieren, wer wann, wie, wo und was initiiert.

Wer initiiert?

Auftraggeber eines „Profil-Implementierungs-Controllings“ können in der Regel nur Funktionsträger oder Gremien im kommunalen Verantwortungsbereich sein. Wichtig erscheint, wie in Kapitel 3.4.1 dargelegt, in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass es gerade im kommunalen Bereich, bedingt durch Wahlen, häufig wechselnde politische Akteure gibt, die naturgemäß neue Akzente in ihren politischen Programmen setzen wollen. Deshalb ist es am Ende eines Profilbildungsprozesses von erheblichem Vorteil, wenn qua Beschluss Art, Inhalt, Umfang sowie Zeitpunkt und Budget eines Controllingprozesses des Profils bzw. der zu implementierenden Maßnahmen verankert werden.

Wichtig ist auch, dass die genannten Punkte öffentlich bekannt gemacht werden. Zum einen erhöht dies den politischen Druck auf mögliche neue Entscheider, keine Abkehr des Beschlusses im nichtöffentlichen Bereich anzustreben. Zum anderen entsteht für die Gestalter bzw. Umsetzer des erarbeiteten Profils eine Notwendigkeit, ihre künftigen Maßnahmen eng an die ursprüngliche Profilierung, sprich den sogenannten „Gelben Punkt“ nach Kellner, anzulehnen. Im Bereich

der Markensteuerung werden gerade im Consumerbereich verschiedene Modelle verwendet, die den Umgang mit der Marke oder eben dem Profil erleichtern sollen (vgl. dazu auch Kapitel 2.3.5 ab Seite 48).

Sollte in der eigentlichen Profilierung versäumt worden sein – bewusst oder unbewusst – den Controllingprozess zu implementieren, so bedarf es der Initialzündung durch entweder einen politisch Verantwortlichen, einen anderen Akteur, der an der Umsetzung des regionalen Profils beteiligt ist, oder aber eines äußeren Einflusses. Dadurch werden Entscheider auf die Notwendigkeit einer Überprüfung der Implementation aufmerksam und leiten ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ ein. Dabei kann es sich beispielsweise um die Ansiedlung eines Unternehmens oder aber um die Veränderung grundlegender Rahmenbedingungen in einer Region handeln. Ein Beispiel hierfür wäre die geplante Ansiedlung eines Gas-Dampfkraftwerkes auf dem Konversionsgelände des ehemaligen Fliegerhorstes Leipheim im Landkreis Günzburg. Exemplarisch wäre folgende Fragestellung zu beantworten: Passt ein derartiges Projekt in die Familien- und Kinderregion? Solche oder ähnliche Themenfelder können dazu beitragen, dass ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ in Betracht gezogen wird.

Wann wird initiiert?

Das „Profil-Implementierungs-Controlling“, das bereits im Rahmen der „Kommunalen Profilierung“ festgelegt wird, hat den klaren Vorteil, dass Termin und zeitlicher Rahmen klar definiert sind. Eine erste Überprüfung wird zwei Jahre nach der ursprünglichen Profilierung empfohlen. Die Folgeüberprüfung kann dann in einem Abstand von drei Jahren stattfinden. Dies ist ein üblicher Rahmen, der sicherstellt, dass der Kern des Profils nicht Gefahr läuft, komplett zu verwässern, und eine zeitnahe Regulierung mittels der Erkenntnisse der Überprüfung ermöglicht. Zwischen diesem, in der Regel durch einen erfahrenen geographischen Consultant begleiteten „Profil-Implementierungs-Controlling“, kann auch in unregelmäßigen Abständen eine Selbstüberprüfung stattfinden, die zwar zu keiner Zertifizierung führen kann, aber den Beteiligten gute Erkenntnisse zum aktuellen Profilstand ermöglicht.

Wie wird initiiert?

Ein formeller Beschluss ist, wie oben erwähnt, sowohl hinsichtlich Art, Inhalt, Umfang sowie Zeitpunkt und Budget eines „Profil-Implementierungs-Controllings“ unabdingbar. Neben den kommunalen Verantwortlichen, die den Beschluss fassen, müssen alle Akteure der Region über die Überprüfung und die damit verbundenen Ziele sowie über den genauen Inhalt des Beschlusses bzw. der Überprüfung schriftlich informiert werden. Weiterhin gilt es, externe Controllingverantwortliche oder -begleiter bekannt zu machen und deren Rolle und Aufgabe zu beschreiben. Die Bekanntmachung über ein anstehendes „Profil-Implementierungs-Controllings“ sollte über die allgemeinen amtlichen Bekanntmachungswege, wie Gemeinde- oder Amtsblätter oder auch die dafür zuständige Tageszeitung, erfolgen. Eine begleitende PR-Arbeit ist wünschenswert.

Wo wird initiiert?

Wie erwähnt, bedarf es der Öffentlichkeit, um das Thema „Profil-Implementierungs-Controlling“ möglichst breit in den Köpfen zu verankern. Der oben erwähnte Beschluss muss also in einem Gremium stattfinden, das diese Öffentlichkeit bietet, sei es ein Gemeinde-, Stadt- oder Kreisrat.

Auf der Basis vorliegender Beschlüsse aus der Grundprofilierung oder einer Jahresprofilierung müssen diese Entscheidungen bekannt gemacht werden. Gibt es solche Beschlüsse nicht, muss sich das Gremium auf das Konzept bzw. das Angebot des geographischen Consultants stützen und sich für eines der vorliegenden Angebote bzw. für einen Anbieter entscheiden. Es ist dringlich notwendig, dass ein Consultant sein Konzept in einer öffentlichen Sitzung dem Gremium präsentiert und explizit auf das anstehende Projekt eingeht. Es reicht nicht aus, eine allgemeine Vorgehensweise zu skizzieren, da wie erwähnt der Individualität des Projekts Rechnung getragen werden muss.

Insbesondere bei Erstüberprüfungen wird empfohlen, vor Beschlussfassung durch das verantwortliche Gremium und der konkreten Beauftragung eines Consultants, die Idee der Überprüfung und das Vorgehen in einer gesonderten, frei zugänglichen Versammlung vorzustellen. Es bietet sich an, den Consultant sein Konzept vorstel-

len zu lassen und den potenziellen Controlling-beteiligten im Vorfeld die Möglichkeit zu geben, Fragen zu stellen. Gerade aus psychologischer Sicht ist eine rechtzeitige Beteiligung äußerst sinnvoll. Es muss darum gehen, etwaige Missverständnisse zu klären. Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ muss als Chance und nicht als Kontrolle verstanden werden.

Was wird initiiert?

Neben den erwähnten Punkten (Art, Inhalt etc.) des Controllings ist v. a. der Umfang der Prüfung festzusetzen. Das Prüffeld an sich kann die komplette Region umfassen oder, was in der Regel praktikabler ist, ausgewählte Prüffelder bzw. Akteure umfassen. Prüffelder werden zum allgemeinen Verständnis den Nutzen- oder Teilnutzenbereichen gleichgesetzt.

Abhängig ist dies vom bereitgestellten Budget und, neben der zur Verfügung stehenden Zeit, auch von der personellen Kapazität und Qualität.

3.4.3 Interne Vorbereitungen

Die Sicherung der Profilqualität und deren Ausbau ist Teil der Aufgabe der politisch verantwortlichen Akteure. Zunächst sind hier Bürgermeister, Landräte oder andere Vorsitzende von Gebietskörperschaften gefordert. Ist dieses Verständnis, untermauert von den Grundsätzen des Denkens und den Voraussetzungen des „Profil-Implementierungs-Controllings“, vorhanden, gilt es, dies aktiv in die verantwortlichen Gremien zu tragen und den Prozess in die richtigen Bahnen zu lenken. Kommunale Führungspersonen sind dafür selbst verantwortlich. Dies ist eine Leitungsaufgabe und kann nicht delegiert werden.

Vorstellung der Methoden „Kommunale Profilierung“ und „Profil-Implementierungs-Controlling“ bei den politisch Verantwortlichen

Als erster Schritt im verantwortlichen politischen Entscheidungsgremium hat eine Vorstellung der Methoden zu erfolgen. Die „Kommunale Profilierung“ und das „Profil-Implementierungs-Controlling“ sollen den Verantwortlichen detailliert durch einen geographischen Consultant vorgestellt werden. Dabei ist es durchaus sinnvoll, denselben Consultant wie bei der Grundprofilierung zu wählen. Dieser kann, muss aber

nicht zwingend, auch der Controller sein. Es sollten die wichtigsten Modellbausteine sowie die grundlegende Anwendung derselben vermittelt werden. Insbesondere für Gremiumsmitglieder, die bei der Grundprofilierung „nicht oder an anderer Stelle wie heute beteiligt waren, ist dies unbedingt notwendig. Auch das Profil selbst sollte nochmals erläutert werden. Gerade kommunale Verantwortliche, die bereits an der Grundprofilierung beteiligt waren, können Hintergründe und Entscheidungswege erklären. Zusammenhänge zu verstehen, hilft allen Beteiligten. Nur wenn man weiß, wo man herkommt, kann man entscheiden, wohin man gehen will.

Um die praktische Anwendung zu verdeutlichen, kann der geographische Consultant anhand von sogenannten „Best-Case“-Anwendungen die Vorgehensweise und damit die Vorteile der Methodik aufzeigen. Darauf aufbauend ist die Notwendigkeit eines „Profil-Implementierungs-Controllings“ und dessen Nutzen zu erläutern. Die verantwortlichen Entscheider müssen erkennen, dass sie im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ihres Nutzenbereichs nicht stehen bleiben und sich nicht auf der einmal erarbeiteten Profilierung ausruhen dürfen, sondern dass eine stete Weiterentwicklung notwendig ist. Das geeignete Tool hierfür ist das „Profil-Implementierungs-Controlling“.

Vermitteln der Grundsätze und Voraussetzungen

Die Grundsätze des „Profil-Implementierungs-Controllings“ gelten unabhängig von einzelnen Projektbesonderheiten immer. Sie sind quasi als Grundgesetz der Methodik zu sehen, die es unbedingt zu verstehen und einzuhalten gilt, um eine möglichst hohe Erfolgswahrscheinlichkeit des Controllingprozesses sicherzustellen. Sie müssen durch den obersten kommunalen Verantwortlichen und den geographischen Consultant allen Beteiligten im Entscheidungsgremium und später dann auch allen Beteiligten in den einzelnen Workshops und Arbeitsgruppen vermittelt werden. Kellner (2007a:74-75) bezeichnet seine Grundsätze des Denkens als Erfolgsgeheimnis. Er verweist richtigerweise darauf, dass es keine Diskussion über die Grundsätze geben darf. Dies kann als allgemeingültig verstanden werden. Auch die Grundsätze und Voraussetzungen des „Profil-Implementierungs-Controllings“ müssen von wenigen Entscheidungsträgern verantwortet werden und von den anderen Beteiligten als

Bedingung des „Profil-Implementierungs-Controllings“ akzeptiert werden (Kellner 2007a:75). Die neun Grundsätze des Denkens (vgl. Kapitel 3.2 ab Seite 94) stehen fest. Sie können bei Bedarf lediglich ergänzt werden, um eine weitere Stärkung zu erfahren und die Beteiligten noch konsequenter in die Pflicht zu nehmen. Dies sollte aber nur in Ausnahmefällen erfolgen, die eine Erweiterung aufgrund erfolgskritischer Besonderheiten sinnvoll erscheinen lassen. Generell ist festzuhalten, dass im Umkehrschluss eine bewusste Aushebelung der Grundsätze das „Profil-Implementierungs-Controlling“ obsolet machen würde.

Motivations- und Anreizfaktoren

Ein wichtiger folgender Schritt ist es, das Gremium zu motivieren und ihm klare Anreize zu geben, was ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ leisten kann bzw. warum es sich lohnt, sich aktiv an einem solchen zu beteiligen. Wenn man einen Blick in die Qualitätswissenschaften wirft und exemplarisch den aus Japan stammenden Kaizen-Ansatz betrachtet, so wird deutlich, dass ein Verbesserungsprozess, um erfolgreich zu sein, immer auch aktiv von allen Akteuren getragen werden muss (Zollondz 2011:286). Was motiviert aber eine politische Führungskraft, respektive andere potenzielle Beteiligte, am Controllingprozess aktiv mitzuwirken? Es lassen sich wenige kritische Faktoren ausmachen, die auch in den Expertengesprächen validiert wurden (vgl. Kapitel 4 ab Seite 122):

Jeder Akteur wird ernst genommen.

Auch in politisch verantwortlichen Gremien gibt es eine Rang- oder Hackordnung. Sei es etwa durch ein bestimmtes Amt oder Mandat, bedingt durch einen Fraktionszwang, den die Fraktionspitze vorzugeben versucht, oder aber durch längere Gremiumszugehörigkeit. Die genannten Gründe sorgen im Allgemeinen für eine bestimmte Rangordnung im Gremium. Es darf nicht dazu kommen, dass ein Controllingbeschluss im kleinen Kreis der Fraktionsverantwortlichen vorbesprochen wird und dann mit eigenen Mehrheiten beschlossen wird. Vielmehr bedarf es einer breiten Zustimmung, da gerade kleinere Gruppierungen in Kommunalparlamenten die Chance erkennen müssen, sich unabhängig ihrer sonstigen Möglichkeiten in einen Veränderungsprozess einbringen und damit auf die Entwicklung ihrer Region oder Kommune Einfluss nehmen zu können.

Jeder Akteur hat die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen.

„Sich einbringen“ bedeutet auch, dass im Gremium von Anfang an Möglichkeiten aufgezeigt werden, sich am Controllingprozess zu beteiligen. Das gilt für die Entscheider genauso wie für alle anderen relevanten Akteure im profilierten bzw. zu überprüfenden Raum. Mitmachen muss möglich sein und es muss sich lohnen.

Veränderungen werden als Chance gesehen, den persönlichen Nutzen zu steigern.

Es lohnt sich, an einem „Profil-Implementierungs-Controlling“ mitzuwirken und damit die Zukunft seines kommunalen Nutzenbereichs mitzugestalten. Was heißt „lohnen“? Sicher kann es in erster Linie nicht darum gehen, einen unmittelbaren materiellen Gewinn für sich persönlich oder seinen Nutzen- bzw. Teilnutzenbereich zu erzielen. Es sind vielmehr Chancen, die durch eine motivierte Teilnahme erwachsen, die eine Entlohnung mehr im übertragenen oder mittelbaren Sinne ermöglichen. Beispiel dafür kann eine Maßnahme sein, die einer verbesserten Infrastruktur dient und zu einer Verminderung von Emissionen führt. Auch die Ansiedlung von zusätzlichen Gewerbebetrieben kann eine lohnende Investition sein, sei es durch weitere Einnahmen bei den Gewerbesteuern, die indirekt wieder den Gemeindebürgern zu Gute kommen, oder durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze.

Veränderungen tragen zur Erhöhung der Lebensqualität im überprüften Raum bei.

Veränderungen, die sich im Rahmen eines „Profil-Implementierungs-Controllings“ als sinnvoll erweisen, sollen im weitesten Sinne zu einer Erhöhung der Lebensqualität im überprüften Raum führen. Veränderung um der Veränderung Willen, ist nicht Sinn und Aufgabe eines „Profil-Implementierungs-Controllings“. Gerade dem Entscheidergremium das über den Einsatz der Methode abstimmt, muss dies bewusstgemacht werden. Es geht darum, sinnvolle und vor allem nachhaltige Entwicklungen anzustoßen. Das Gremium muss erkennen, dass ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ eine tatsächliche Chance bietet, einen eingeschlagenen Weg der Profilierung des eigenen Raums weiter zu beschreiten. Sachlich analysierte und fundierte Entscheidungen ebnen perspektivisch den Weg in eine bessere Zukunft des eigenen Nutzenbereichs. Gerade in Zeiten, in denen viele Entschei-

dungen auch in der Kommunalpolitik von kurzfristigen äußeren Zwängen geprägt sind, soll dies eine lohnenswerte Ausnahme und den Gremiumsmitgliedern Motivation sein, dies aktiv auf den Weg zu bringen. Der externe Nachweis bei erfolgreicher Überprüfung in Form einer Zertifizierung bietet vielfältige Möglichkeiten, die positiven Veränderungen auch gewinnbringend zu vermarkten. Als Gewinn soll dabei nicht allein ein monetär verwertbarer Nutzen gesehen werden, sondern auch eine qualitative Verbesserung der Sichtweise des Nutzenbereichs durch aktuelle oder potenzielle Zielgruppen.

3.4.4 Consultingentscheidungen (Angebot & Aufwand)

Hat der oberste politische Verantwortungsträger die Aufgabe, einen ersten Kontakt zu geographischen Consultants herzustellen und von diesen Konzepten bzw. konkrete Angebote für ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ einzuholen, obliegt es nun dem Gremium, dem er vorsitzt, sich auf einen Consultant festzulegen bzw. diesen zu beauftragen. Es muss ein konkreter Auftrag an einen externen Consultant geben, dem ein mehrheitlicher Beschluss des Gremiums vorausgeht. Das beschließende Gremium ist in der Vielzahl kommunaler Beratungsprojekte der Gemeinde-, Stadt- oder auch Kreisrat. Weiterhin kann es sich um einen beschlussfähigen Ausschuss einer Verwaltungsgemeinschaft oder aber eines kommunalen Zweckverbandes handeln. Es sind sicher weitere Gremienarten vorstellbar, wichtig ist aber stets die Tatsache, dass ein Gremium formell beschlussfähig ist, es also von den Gremien, die ihre Mitglieder in den Ausschuss entsenden, mit den notwendigen Befugnissen ausgestattet wird. Des Weiteren muss auch eine emotionale Akzeptanz gewährleistet sein, die dazu führt, dass vermeintlich unpassende Beschlüsse nicht angezweifelt werden bzw. versucht wird, diese wieder umzukehren.

Geht man davon aus, dass obige Voraussetzungen gegeben sind, sind die in Tabelle 9 dargelegten Schritte notwendig bzw. sinnvoll, um einen Überblick über die Angebote bzw. deren Vergleichbarkeit sicherzustellen.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass ein Angebot so umfangreich wie nötig, aber auch so schlank wie möglich sein sollte. Es sollte alle wesentli-

chen Bausteine für die Beauftragung eines externen Consultants beinhalten und für beide Seiten, sowohl Auftraggeber des Controllingprozesses als auch Consultant, ein klares Bild über die vorgesehenen Leistungen und den dafür angesetzten Aufwand erbringen.

Tabelle 9: Auswahlkriterien für externe Consultants

Angebotsumfang	Aufwand
Ziel des Auftrages	Leistungsaufstellung
Controllingumfang (räumlich und zeitlich)	Definition von Prüffeld und -zeitraum
Geplante Vorgehensweise (inkl. verwendete Methodik)	Modulare Darstellung der einzelnen Schritte
Zeitplan	Definition von Meilensteinen
Dokumentation	Lückenlose Beschreibung der Prüfung
Datensicherung	Archivierungsbeschreibung
Anforderungen und Ablauf der Zertifizierung	Definition der Zielgrößen
Beschluss und Auftragsvergabe	

Quelle: eigene Darstellung

Wenig förderlich ist es, zu einem späteren Zeitpunkt, vor allem während eines schon laufenden „Profil-Implementierungs-Controllings“, grundsätzliche Leistungsumfänge zu verändern. Sinnvolle Ergänzungen sind dabei nicht ausgeschlossen, sollten aber die Ausnahme bleiben.

Ziel des Auftrags und Leistungsaufstellung

Verpflichtend für ein Angebot ist die exakte Beschreibung des Ziels des Controllingverfahrens. Es muss allen Beteiligten klar sein, welche Ziele und, daraus abgeleitet, welche Maßnahmen ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ beinhaltet. Missverständnisse, die zu einer überzogenen oder unterschätzenden Betrachtung des Prozesses führen, müssen zwingend ausgeräumt werden. Es ist daher detailliert zu beschreiben, ob es sich etwa um eine Erst- oder Folgeüberprüfung handelt. Es ist festzuhalten, welchen Zweck ein kommunaler Nutzenbereich bzw. dessen Vertre-

ter mit dem „Profil-Implementierungs-Controlling“ verfolgt. Eine von mehreren Zielgrößen könnte etwa lauten: „Der kommunale Nutzenbereich XY strebt mit der erfolgreichen Folgeüberprüfung den Erhalt einer Zertifizierung an, die dem Nutzenbereich die Erfüllung des eigenen kommunalen Profils bestätigt.“

Das Angebot muss anhand von nachvollziehbaren Tages- oder Stundensätzen sämtliche Kosten für oben aufgelistete Leistungen aufführen. Es soll, falls möglich, Muss- und Kann-Kosten unterscheiden, je nachdem, welche Bausteine unumgänglich oder aber diskutabel sind. Dazu zählen etwa die Anzahl und die Dauer der Experteninterviews oder die Anzahl der kommunalen Berater. Hat ein Auftraggeber nur bedingt Kapazität und Kompetenz, um beispielsweise selbst organisatorische Aufgaben zu leisten, bedeutet dies zwangsweise eine Erhöhung des Consultingaufwandes. Umgekehrt lassen sich beispielsweise durch die Übernahme administrativer Tätigkeiten deutliche Projektkosteneinsparungen erzielen.

Controllingumfang (räumlich und zeitlich) und Definition von Prüffeld und -zeitraum

Weiterhin ist der zu überprüfende Nutzen- bzw. Teilnutzenbereich genau zu beschreiben. Dies kann anhand geographischer, verwaltungstechnischer oder auch verbandstechnischer Grenzen geschehen. Im Zweifel sollte eine detaillierte Liste mit den dem „Profil-Implementierungs-Controlling“ unterzogenen Teilnutzenbereichen erstellt werden. Dies könnte z. B. im Falle eines Landkreises eine Liste mit den betroffenen Gemeinden sein. Wichtig ist auch die klare zeitliche Abgrenzung. Ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ darf nicht zu einer dauerhaften Einrichtung werden, sondern muss in möglichst kurzer Zeit möglichst viele Kräfte bündeln, die dann den Controllingprozess tragen und zu einem erfolgreichen Abschluss ihren Beitrag leisten. Da davon auszugehen ist, dass außer dem kommunalen geographischen Consultant keiner der Beteiligten während des Verfahrens komplett von anderen Aufgaben freigestellt werden kann, ist eine effiziente und überschaubare Vorgehensweise sehr ratsam. Als grober Richtwert, abhängig vom Umfang und auch der Komplexität des zu überprüfenden Nutzenbereichs, ist ein zeitlicher Rahmen, von der Kick-Off-Veranstaltung bis hin zur Präsentation der Ergebnisse, von sechs

bis maximal acht Wochen realistisch. Dies können jedoch nur grobe Richtwerte sein. Es ist aber auch Aufgabe des Consultants, den Prozess stetig am Laufen zu halten und zu große Leerlaufzeiten zu vermeiden. In den Expertengesprächen bestätigte sich, dass es schwierig sei, bei den Beteiligten die Motivation über einen längeren Zeitraum hoch zu halten (vgl. Kapitel 4 ab Seite 122).

Geplante Vorgehensweise (inkl. verwendete Methodik) und modulare Darstellung der einzelnen Schritte

Der Consultant sollte in seinem Angebot auch die von ihm angewandte Methodik des „Profil-Implementierungs-Controllings“ darstellen. Es muss die Vorgehensweise und die Verbindung mit der „Kommunalen Profilierung“ nach Kellner erläutert werden. Gerade bei Nutzenbereichen, die mit Hilfe der „Kommunalen Profilierung“ entwickelt wurden, ist die nahtlose Einbindung der neuen Methodik sehr hilfreich. Sie spart lange Anlaufzeiten, nutzt das grundlegende Verständnis der Beteiligten, das bereits bei der Erarbeitung der Grundprofilierung abverlangt wurde und spart letztlich Aufwand und Kosten. Insgesamt schafft das „Profil-Implementierungs-Controlling“ eine konsequente Fortschreibung einer zukunftsorientierten kommunalen Entwicklung. Dies ist dem Gremium nochmals verständlich zu machen.

Vor allem in der Controllingphase laufen verschiedene Schritte parallel. Während etwa für die Betrachtung eines Teilnutzenbereiches bereits die Auswertung der Workshopergebnisse und darauf aufbauend die Analyse läuft, kann sich ein anderer Teilnutzenbereich noch im Anfangsstadium des eigentlichen „Profil-Implementierungs-Controllings“ befinden. Idealerweise sollte der externe Consultant darauf achten, möglichst zeitlich synchron in den einzelnen Arbeitsgruppen vorwärtszukommen. Vor allem zeitliche Restriktionen der Beteiligten lassen dies aber in der Praxis nicht immer zu.

Gerade deshalb muss das Angebot für den Entscheiderkreis modular und übersichtlich aufgebaut sein, um die einzelnen Bausteine und die mit ihnen verbundenen Leistungen klar auseinanderhalten zu können. Etwaige Zusatzkosten durch einen erweiterten Leistungsumfang oder durch zu stellendes Personal sollten deutlich kenntlich gemacht werden.

Zeitplan und Definition von Meilensteinen

Neben dem oben geforderten zeitlichen Abriss, sollte ein konkretes Angebot einen Vorschlag für die Vorgehensweise bzw. die Abfolge der Einzelschritte des Verfahrens liefern. Es sollte eine Abfolge der verschiedenen Controllingbausteine mit konkreter Benennung des zeitlichen Aufwands erfolgen. Wichtig ist darüber hinaus die Definition von zeitlich fixierten Meilensteinen, auf deren Einhaltung sorgsam zu achten ist.

Dokumentation und lückenlose Beschreibung der Prüfung

Eine ausreichende und nachvollziehbare Dokumentation des „Profil-Implementierungs-Controllings“ ist zwingend erforderlich. Angefangen bei der genauen Dokumentation der verschiedenen Schritte, muss neben den jeweiligen Teilnehmern bis hin zur Dokumentation der Controllingbeiträge bzw. der Zusammenfassung alles lückenlos festgehalten werden. Dies ist für das „Profil-Implementierungs-Controlling“ selbst, also das laufende Verfahren, wichtig, aber auch nachfolgend bei etwaigen Problemen oder Unstimmigkeiten.

Weiterhin ist klar festzulegen, wer wann mit welchen Informationen versorgt wird. Die Controlling-Teilnehmer müssen von Beginn an wissen, wie und in welcher Form mit ihren Beiträgen umgegangen wird bzw. wie diese auch anderen Gremien außerhalb der Expertengespräche und Workshops kenntlich gemacht werden. Es empfiehlt sich dringend, die gewonnenen Daten zu verdichten und diese möglichst anonymisiert anderen Beteiligten zu präsentieren.

Datensicherung und Archivierungsbeschreibung

Aufbauend auf das Thema „Dokumentation der Daten“ ist eine detaillierte, transparente Beschreibung der Archivierung sämtlicher gewonnener Daten zu erarbeiten. Es empfiehlt sich, dass sämtliche Erhebungsdaten nur durch den geographischen Consultant oder dessen Mitarbeiter gesichtet, konsolidiert und ausgewertet werden sollten. Auch nach Abschluss eines „Profil-Implementierungs-Controllings“ sollten an den Auftraggeber nur verdichtete, anonymisierte Daten übergeben werden. Es darf zu keiner Zeit möglich sein, über eine Sichtung des Datenmaterials direkte Rückschlüsse auf einzelne Personen zu gewinnen. Sicher liegen oft einzelne Meinungen auf der Hand oder werden gar von

den einzelnen Personen unumwunden kundgetan. Nichtsdestotrotz sollten gerade sensible Themen nicht der Gefahr unterliegen, dass sie von weniger offenen Überprüfungsteilnehmern gemieden werden, um nachträglich keine persönlichen Nachteile zu erleiden. Ein vertrauensvoller und technisch sicherer Umgang mit den Daten des Audits muss eine Selbstverständlichkeit sein.

Anforderungen und Ablauf der Zertifizierung und Definition der Zielgrößen

Den Beteiligten, die ihren Nutzenbereich einem „Profil-Implementierungs-Controlling“ unterziehen, sollen die Zielgrößen für die Erlangung der Zertifizierungsanforderungen bekannt sein. Es sollen die Bedingungen aufgeführt werden, die eine Zertifizierung möglich machen. Im Umkehrschluss soll festgehalten werden, was bei einem negativen Ergebnis der Überprüfung und einer daraus folgenden Nicht-Zertifizierbarkeit des Profils geschieht.

Weiterhin soll das Angebot auch beinhalten, in welcher Form die Zertifizierung erfolgt bzw. welche Rechte und Pflichten damit verbunden sind. Dazu zählen die Dauer der Gültigkeit der Zertifizierung sowie eine Auflistung über Dauer und Art der werblichen Nutzungsmöglichkeiten.

Beschluss und Auftragsvergabe

Die Initiierungsphase findet ihren Abschluss durch einen eindeutigen Beschluss des für den Nutzenbereich verantwortlichen Gremiums und durch die Auftragsvergabe an einen externen Dienstleister. Der Beschluss, wie auch der Auftrag, muss alle notwendigen und mit dem externen Consultant vereinbarten, zu erbringenden Leistungen und auch fest definierte Budgets enthalten. Dabei ist zu definieren, wer über die erbrachten Leistungsumfänge bzw. die Mittelfreigabe entscheiden darf. Diese Aufgabe kann dem Vorsitzenden übertragen werden oder aber das Gremium behält sich diese Entscheidungen selbst vor.

3.5 Komponente IV: Controllingphase

An die Initiierungsphase, die ihren Abschluss in der Beauftragung eines externen geographischen Consultants zur Überprüfung einer Grund- oder Jahresprofilierung mittels der neuen Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“

findet, schließt sich die eigentliche Controllingphase an.

Sie kann auch als Analyse- und Beteiligungsphase bezeichnet werden. Die wesentlichen Bestandteile dieser Phase des Modells bestehen aus einem detaillierten Abgleich des ursprünglichen Profils bzw. insbesondere der verabschiedeten zu implementierenden Maßnahmen mit dem Status-Quo der zu überprüfenden Region. Dies soll unter aktiver Beteiligung der gestaltenden und betroffenen Akteure erfolgen. Die Ergebnisse der Controllingphase sollen in höchstem Maße valide und reliabel sein, um einen hohen Grad an Objektivität zu gewährleisten. Für die Sicherstellung dieser Anforderung soll dem gut ausgebildeten, neutralen geographischen Consultant die Verantwortung übertragen werden.

Das wichtigste Ziel der Controllingphase ist die Überprüfung des sogenannten „Gelben Punkts“ im Modell der „Kommunalen Profilierung“ bzw. der daraus abgeleiteten implementierten Maßnahmen (Kellner 2007a:118). Bestätigt die Analyse, dass der „Gelbe Punkt“ als Dreh- und Angelpunkt des Profils aktuelle Gültigkeit besitzt, muss die Konzeption selbst überprüft werden. Hier wird analysiert, ob und inwieweit die Realisierung des „Gelben Punkts“ Gültigkeit besitzt. Sollte im negativen Fall festgestellt werden, dass sowohl der „Gelbe Punkt“ als auch die Konzeption nicht mehr gültig sind, muss eine neue „Kommunale Profilierung“ mit dem Ziel der Neuerstellung eines Profils für den entsprechenden kommunalen Raum erfolgen.

Es muss berücksichtigt werden, dass es im Rahmen des „Profil-Implementierungs-Controllings“ nicht in allen Fällen eine isolierte Betrachtung bzw. Analyse des „Gelben Punkts“ respektive der Konzeption geben kann. Oft herrschen hier, zumindest in der Realität und aus der subjektiven Wahrnehmung der Workshop-Teilnehmer, fließende Übergänge. Letztlich tut dies der Analysequalität keinen entscheidenden Abbruch, da Grundtendenzen bei allen an der Analyse beteiligten Personen erkennbar bleiben. Da es zwingende Wechselwirkungen zwischen dem „Gelben Punkt“ und der Konzeption gibt, gibt es in der Regel auch gegenseitige Rückschlüsse hinsichtlich der Qualität beider Bereiche. Ein gänzlich konträres Bild ist nur schwer vorstellbar: Eine gute Qualität des „Gelben Punkts“ fördert eine gute Konzeptionsqualität. Umgekehrt lässt

eine gute Qualität der Konzeption auf eine gute Qualität des „Gelben Punkts“ schließen. Analog trifft dies auch auf „Gelbe Punkte“ und Konzeptionen mit einer schlechteren Qualität zu. Indikatoren für beide Felder sind letztlich konkrete implementierte Maßnahmen. Also das, was aus der reinen konzeptionellen Papierform in der Realität des geographischen Raums tatsächlich angekommen ist.

Die Controllingphase lässt sich in folgende Teilschritte aufteilen:

1. Einsetzung des Controlling-Leitungsgremiums
2. Festlegung der zu überprüfenden Nutzen- bzw. Teilnutzenbereiche
3. Kick-Off-Meeting
4. Methodik-Workshop
5. Expertengespräche
6. Analyse-Workshops
7. Auswertung
8. Abgleich der Soll- / Ist-Situation der Implementierungsmaßnahmen
9. Auswertung der Controllingergebnisse
10. Erarbeitung von Handlungsempfehlungen bzw. Pflichtaufgaben

3.5.1 Einsetzung des Controlling-Leitungsgremiums

Zu Beginn der Controllingphase ist ein Kreis an Verantwortlichen zu definieren, die das Controlling-Leitungsgremium bilden. Dieser Kreis legt in Abstimmung mit dem externen Consultant die administrativen Schritte des Controllingprozesses fest. Die Kernaufgaben des Controlling-Leitungsgremiums lauten wie folgt:

- Finale Terminierung von Ablauf und Rahmen des „Profil-Implementierungs-Controllings“
- Vorschlagsrecht für die Benennung von Gesprächspartnern für die Expertengespräche
- Vorschlagsrecht für die Besetzung der Controlling-Workshops
- Ansprechpartner und Moderatorenfunktion bei Konflikten während des Prozesses
- Finale Definition von Teilnutzenbereichen bzw. Benennung von Indikatoren zur Messung derselben
- Empfänger aller Informationen und Analysen aus den erhobenen Daten

- Auswahl und Vorschlagsrecht hinsichtlich Verbesserungsmaßnahmen bzw. konkrete Handlungsempfehlungen an das für den Nutzenbereich verantwortliche Entscheidungsgremium

Das Controlling-Leitungsgremium soll Dreh- und Angelpunkt während der Controllingphase des „Profil-Implementierungs-Controllings“ sein. Es soll die Beteiligten zum aktiven Mitmachen motivieren, soll ihnen Ansprechpartner in allen das Controlling relevanten Fragen und gleichzeitig auch Bindeglied zwischen dem externen Consultant und den am Controlling beteiligten Personen sein. Das Leitungsgremium muss die Grundsätze des Denkens des „Profil-Implementierungs-Controllings“ (vgl. Kapitel 3.2 ab Seite 94) in einem besonderen Maße verinnerlichen und die oben genannten Voraussetzungen (vgl. Kapitel 3.3 ab Seite 97) beachten bzw. deren Einhaltung überwachen.

Diese Anforderungen sind maßgeblich für die Besetzung des Gremiums. Der Vorsitzende des kommunalen Entscheidungsgremiums sollte selbst im Controlling-Leitungsgremium Verantwortung übernehmen. Es ist jedoch nicht zwingend erforderlich, dass er auch in diesem Gremium den Vorsitz übernimmt. Oftmals kann es aus Gründen der Neutralität sinnvoll sein, einem anderen Mitglied des Controlling-Leitungsteams den Vorsitz zu übertragen. Dennoch sollte der Vorsitzende des Entscheidungsgremiums in enger Abstimmung mit dem Consultant eine Vorschlagsliste von potenziellen Kandidaten für das Controlling-Leitungsteam erarbeiten, über die er dann im kommunalen Entscheidungsgremium abstimmen lässt. Bei der Auswahl der Mitglieder des Controlling-Leitungsgremiums ist auf eine ausgewogene Mischung der Personen zu achten. Abhängig vom zu überprüfenden kommunalen Nutzenbereich können Merkmale wie Alter, Berufsgruppe, Zugehörigkeit zu bestimmten Gremien oder auch Funktion und Ämter einer Person für eine Aufnahme in das Controlling-Leitungsteam qualifizieren. Wichtig dabei sind aber vor allem zwei Faktoren: Zum einen die Bereitschaft der möglichen Leitungskreis-Mitglieder selbst, zum anderen die Akzeptanz derer durch das Entscheider-Gremium und der am Controlling sonstigen beteiligten Personen. Hier sind Vertrauen, Neutralität, Moderationskenntnisse und Lebenserfahrung der Beteiligten Schlüsselqualifikationen. Schließlich steht das Control-

ling-Leitungsgremium auch für die ordnungsgemäße Durchführung und die transparente und korrekte Veröffentlichung der Ergebnisse. Zeigen diese Verbesserungsbedarf hinsichtlich des Soll- / Ist-Zustands auf, so kann es durchaus zu Befindlichkeiten bzw. persönlicher Betroffenheit im kommunalen Entscheidungsgremium kommen.

Es empfiehlt sich, das Controlling-Leitungsgremium auf fünf Mitglieder zu beschränken. Dies bietet die Möglichkeit, verschiedenste Vertreter einzelner Gruppierungen oder aus Teilnutzenbereichen mit einzubinden, aber gleichzeitig eine schlanke handlungsfähige Organisation zu gewährleisten. Das Gremium bestimmt eines der Mitglieder zum Vorsitzenden. Dieser hat kein erweitertes Stimm- oder Entscheidungsrecht gegenüber den anderen Mitgliedern, ist aber für die ordnungsgemäße Ladung der Teilnehmer zu Sitzungen und die sonstige Koordination des Controlling-Leitungsgremiums verantwortlich.

Zudem gehört der externe Consultant dem Gremium gemäß seiner Funktion an. Sollten mehrere Consultants das Controlling-Projekt betreuen, sollte einer der Consultants, im Normalfall der Projektleiter, diese Aufgabe im Controlling-Leitungsgremium übernehmen.

Die wohl wichtigste Aufgabe des Controlling-Leitungsteams liegt in der Festlegung des zu überprüfenden Nutzenbereichs bzw. der Teilnutzenbereiche sowie der Bestimmung der Indikatoren, die der Messung der einzelnen Profilqualitäten dienen.

3.5.2 Festlegung der zu überprüfenden Nutzen- bzw. Teilnutzenbereiche

Bei der Festlegung des zu überprüfenden Nutzenbereichs sollte eine enge Anlehnung an den in der Grundprofilierung oder in einer Jahresprofilierung definierten Raum erfolgen. Im Sinne der von Kellner (2007a:43) angeregten Weiterentwicklung des Profils mittels der Jahresprofilierungen, kann das „Profil-Implementierungs-Controlling“ die „*iterative und dauerhafte Realisierung*“ des Profils unterstützen.

Ähnlich den sogenannten Qualitätselementen im Qualitätsmanagement müssen Indikatoren definiert werden, die einerseits den jeweiligen Teilnutzenbereich zu analysieren helfen und gleich-

zeitig auch dessen Beitrag zur Gesamtprofil-Implementierungsqualität darstellen (Zollondz 2011:195-196). Ähnlich dem Vorgehen bei der Balanced Scorecard wird empfohlen, die Anzahl der Einzelindikatoren auf wenige, aussagekräftige Indikatoren zu beschränken (Esch 2007:532). Wie auch bei einem Marketing-Informationssystem (MAIS) muss der einzelne Indikator bzw. die Information, die er liefern soll, genau beschrieben sein. Dies hat im späteren Verlauf des „Profil-Implementierungs-Controllings“ Einfluss auf das Aggregationsniveau der Information für das Controlling-Leitungsteam und das Entscheidungsgremium (Meffert et al. 2008:834).

Es ist ergänzend möglich, den Indikatoren der einzelnen Teilnutzenbereiche, wie auch den Teilnutzenbereichen selbst, unterschiedliche Gewichtungen zuzuschreiben. Da davon auszugehen ist, dass nicht alle Indikatoren in gleicher Stärke auf die Profil-Implementierungsqualität einwirken, ist dieses Vorgehen durchaus sinnvoll (Kotler et al. JAHR???:113). Eklatante Schwächen in Teilnutzenbereichen werden damit nicht kaschiert, indem etwa weniger wichtige Indikatoren mit einer guten Bewertung wichtige Indikatoren mit einer schlechteren Bewertung im Schnitt nach oben ziehen.

Die Definition der einzelnen Indikatoren erfolgt durch das Leitungsgremium und den Consultant und nicht mittels einer Grundsatzdiskussion der Workshop-Teilnehmer. Diese müssen aber verstehen, wie das Controllingergebnis ermittelt wird. Letztlich sollen die Workshop-Teilnehmer die Differenz zwischen geplantem Soll-Zustand eines Profils und dem aus ihrer Sicht wahrgenommenen Ist-Zustand des Profils aufdecken (Zollondz 2011:204). Im Vergleich zwischen dem Soll-Profil einer Grundprofilierung bzw. dessen Implementierung und dem Ist-Profil lässt sich die tatsächliche Veränderung im Zeitverlauf messen. Über die Jahre kann auch das letzte „Profil-Implementierungs-Controlling“ den Vergleichsmaßstab darstellen. Die Differenz der aktuell und der bei der letzten Überprüfung gemessenen Profil-Implementierungsqualität drückt deren Veränderung, wie in nachfolgender Formel dargestellt, aus:

$$PIQ_t - PIQ_{t-1} = \text{positive / negative Veränderung der } PIQ^{11}$$

PIQ = Profil-Implementierungsqualität

t = Messzeitpunkt

Im Prinzip wird damit auch die Entwicklung der Teilnutzenprofil-Implementierungsqualitäten aufgezeigt. Die Teilnehmer bewerten die von Ihnen aufgrund der ihrer Kenntnis des Grundprofils erwartete Qualität im Vergleich zu der von ihnen erfahrenen Qualität (Zollondz 2011:211-212).

Der Raum bildet ein elementares Kriterium der Analyse (Kellner 2007a:55). Daraus lässt sich dann eine vergleichbare Soll-Ist-Analyse entwickeln, die die Entwicklungsschritte in positiver wie auch negativer Richtung abbilden kann. Sollten sich im Laufe der Zeit gravierende Veränderungen im geographischen Raum ergeben, so soll einerseits geprüft werden, ob evtl. neue Themenfelder in vorhandene Teilnutzenbereiche integrierbar sind. Ist dies nicht möglich bzw. nicht sinnvoll, so wird empfohlen, einen neuen Teilnutzenbereich zu bilden. Dies ist vor allem im Hinblick auf die nachfolgende Überprüfung wichtig, da erst dann Vergleichswerte vorliegen.

Teilnutzenbereiche sollen, unabhängig vom konkreten Gegenstand der Überprüfung, folgende Eigenschaften besitzen:

Sie sollen möglichst klar abgrenzbar sein und die Definition der Teilnutzenbereiche soll sich am Anspruch der Validität orientieren. Es ist also das zu messen, was man messen möchte. Dies hört sich selbstverständlich an, die Erfahrung zeigt aber, wie auch in dieser Arbeit einleitend zum Thema Profil beschrieben (vgl. Kapitel 1.1 ab Seite 3), dass der individuelle Blickwinkel einen erheblichen Einfluss auf die Bewertung durch unterschiedliche Personen nimmt. Dies lässt sich sicher nicht vermeiden, zumindest aber muss es gelingen, von den Workshop-Teilnehmern ein möglichst genaues Bild bzw. einen Entwicklungsstatus des eigentlichen Profils eines fest umrissenen Nutzenbereichs oder Teilnutzenbereichs zu erhalten. Man muss die Teilnehmer abholen und sie motivieren, keine persönlichen Meinungen und evtl. vorherrschende

¹¹ PIQ beschreibt die implementierte Profilqualität. Die aggregierten Werte aller Teilnutzenbereiche ergeben einen aktuellen Wert der Profil-Implementierungs-

qualität. Abzüglich des letzten gültigen Profil-Implementierungsqualitätswerts ergibt sich die Veränderung im Zeitverlauf.

Aversionen in die Bewertung eines Nutzenbereichs einfließen zu lassen, wenn diese dort nichts zu suchen haben. Sachlichkeit, Objektivität und Fairness spielen dabei eine wichtige Rolle. Der externe Consultant hat auf die Einhaltung derselben zu achten und bei Nicht-Befolgung sofort sein Veto einzulegen und den oder die Teilnehmer auf die sachliche Bewertung des Nutzenbereichs zu verweisen.

Die Teilnutzenbereiche der Folgeüberprüfung sollen sich grundsätzlich an denen der Grundprofilierung anlehnen. Neue Teilnutzenbereiche können beispielsweise anhand geographischer Grenzen oder anhand bestimmter Wirtschaftsbranchen festgelegt werden. Des Weiteren eignen sich auch infrastrukturelle oder verbandstechnische Abgrenzungen. Im Allgemeinen kann von einer „räumlichen“, „zeitlichen“ und „sachlichen“ (Kutz 2006:13) Abgrenzung gesprochen werden. Diese Dimensionen müssen auf jeden Fall für die Auditierung des einzelnen Teilnutzenbereichs klar erkennbar sein.

Grundsätzlich ist bei der Operationalisierung anhand der Bausteine des Profilierungsstruktur-Modells von Kellner (2007a:60) vorzugehen. Der Analyse- / Prognose-Bereich bleibt dabei außen vor. Im Fokus liegen der Profil-, Konzeptions- und nachgelagert der Realisierungs-Bereich. Aus den Ergebnissen der Grundprofilierung, einer Jahresprofilierung oder aus einem vorhergehenden „Profil-Implementierungs-Controlling“ heraus, lassen sich jeweils pro Teilnutzenbereich geeignete Indikatoren definieren.

Anhand derer werden dann zuerst die Mission und später der komplette Profilbereich überprüft. Dies ist wichtig, da die Mission und damit der Profilbereich, wie bereits beschrieben, den Dreh- und Angelpunkt der „Kommunalen Profilierung“ bilden (Kellner 2007a:46 und 69). Sie haben eine unmittelbare Wirkung auf die nachgelagerten Bereiche und müssen daher detailliert betrachtet werden. Es muss aber klar sein, dass der gemessene Wert des Profils respektive die implementierte Profilqualität auch im Bewusstsein der Menschen entsteht (Deutscher Marketing-Verband e.V. 2005:149). Folglich ist die Kenntnis von Alternativen außerhalb des eigenen Teilnutzenbereichs von erheblichem Vorteil. Kennt man andere Profile, fällt es naturgemäß leichter, das eigene Profil bzw. dessen Entwicklung besser einzuordnen.

Die Messfelder für die Operationalisierung der Bausteine des Profilierungs-Struktur-Modells können vielfältig sein. Sie müssen vor allem eine hohe Treffsicherheit aufweisen. So könnte etwa eine Mission, die sich das Thema „Qualität“ zu eigen macht, anhand der wahrgenommenen Qualität oder das Thema „Partnerschaft“ durch das Markenvertrauen gemessen werden. Harte und weiche Faktoren sind beide geeignet zur Messung der Profil-Implementierungsqualität (Esch 2007:591). Ähnlich dem Icon-T-Schema müssen bei den weichen, qualitativen Faktoren abstrakte Nutzen in konkrete Signale übersetzt werden (vgl. Kapitel 2.3.5.2 auf Seite 52).

Die Anzahl der Indikatoren muss sich neben ihrer Brauchbarkeit zur Messung auch an der Überschaubarkeit orientieren. So spricht zwar die Genauigkeit eines Messergebnisses und die daraus resultierende bessere Interpretationsmöglichkeit für eine größere Anzahl an Indikatoren, letztlich ist aber darauf zu achten, dass diese auch noch händelbar sind.

Sonderfall 1: Es existiert kein Profil.

Betrachten wir im Ansatz Kellners (2007a:55-57) die Komponente 3, mit der er die Voraussetzungen für die Verwendung der Methoden des Entwicklungsansatzes beschreibt, so lässt sich Folgendes festhalten: Ohne exakte Definition eines kommunalen Nutzenbereichs kann eine „Kommunale Profilierung“ nicht angewandt werden (Kellner 2007a:56). Es liegen also zwei Besonderheiten vor. Es ist keine „Kommunale Profilierung“ durchgeführt worden und es gibt kein Profil. Der letzte Fall würde bedeuten, dass auch ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ nicht angewandt werden kann. Die zwischenzeitliche Definition eines klaren Nutzenbereichs heilt diesen Zustand nicht.

Sonderfall 2: Es liegt ein Profil vor, das mit einer anderen Entwicklungsmethode erstellt wurde.

Der zweite Sonderfall wäre die Erstellung eines Profils mit einer anderen kommunalen Entwicklungsmethodik. Zwar finden sich dort nicht die klassischen Bausteine der „Kommunalen Profilierung“ wieder, doch sollte der Versuch unternommen werden, die vorhandenen Profileigenschaften zu operationalisieren und mittels „Profil-Implementierungs-Controlling“ zu analysieren. Gelingt es nicht, geeignete Indikatoren zu er-

mitteln, die eine Messung der Profil-Implementierungsqualität erlauben, muss auf ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ verzichtet werden.

3.5.3 Kick-Off-Meeting

Die erste Aufgabe des Controlling-Leitungsgremiums ist die Festsetzung und Einberufung eines Kick-Off-Meetings, welches das „Profil-Implementierungs-Controlling“ der breiten Öffentlichkeit eines kommunalen Nutzenbereichs vorstellt.

Das Kick-Off-Meeting ist der offizielle Projektstart, ab dem das Controllingverfahren beginnt und ab dem eine Beteiligungsmöglichkeit geboten wird. Das Kick-Off-Meeting muss den kommunikativen und gesamtentwicklungsbezogenen Aspekt der neuen Methodik betonen. Dies ist umso wichtiger, da sie sich damit in die Tradition erfolgreicher Regionalmarketing-Instrumente einreicht (Kellner 2007a:29).

Folgende Grundregeln für das Kick-Off-Meeting gilt es zu beachten:

- Rechtzeitige, öffentliche Einladung in den Grenzen des kommunalen Nutzenbereichs
- Nutzung aller gebräuchlichen Kommunikationsmittel (Tagespresse redaktionell, klassische Printanzeigen in weit verbreiteten Medien, Amts- oder Gemeindeanzeiger, Plakate, Soziale Medien etc.)
- Anschreiben von Schlüsselpersonen und Motivation zur persönlichen Teilnahme (Personen, die bei der Grundprofilierung mitgewirkt haben, Vereins- oder Verbandsfunktionäre, Unternehmer, Mandatsträger etc.)
- Kommunikation des Controllingvorhabens und der wesentlichen Projekte
- Kommunikation der Vorteile für die Beteiligten durch ihre persönliche Mitwirkung (positive Gestaltung des eigenen Nutzenbereichs, Aufdeckung von Problemfeldern durch das „Profil-Implementierungs-Controlling“ etc.)

Ziel der Öffentlichkeitsarbeit im Vorfeld des Kick-Off-Meetings sollte es sein, dem Controllingprojekt einen positiven An Schub zu verleihen. Das Projekt sollte von allen potenziellen

Teilnehmern als echte Chance verstanden werden, die aktuelle Profilierung und die einzelnen Implementierungsmaßnahmen des eigenen Nutzenbereichs kritisch und unter objektiver Anleitung zu überprüfen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse für eine nachhaltige Entwicklungsoptimierung des Nutzenbereichs umzusetzen. Da eine Profilierung in der Regel nicht regelmäßig in Gremien oder sonstigen Zirkeln stattfindet, bietet der institutionelle Prozess des „Profil-Implementierungs-Controllings“ eine Chance, sich aktiv einzubringen.

Nach einer Begrüßung aller Anwesenden und einer grundsätzlichen Erläuterung des Controllingvorhabens durch den Vorsitzenden des kommunalen Entscheidungsgremiums und, soweit unterschiedlich in der Person, durch den Vorsitzenden des Controlling-Leitungsgremiums, sollte der externe Consultant das Controllingvorhaben, die neue Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ sowie die damit verbundenen Ziele detailliert beschreiben.

Er soll die einzelnen Schritte des Verfahrens erklären und insbesondere bei der Erläuterung der eigentlichen Controllingphase den erforderlichen aktiven Part der Beteiligten betonen. Es muss von Anfang an klar sein, dass die mittels „Profil-Implementierungs-Controlling“ gewonnenen Erkenntnisse nur so gut sein können wie der Input, den die Teilnehmer in den einzelnen Workshops nach bestem Wissen und Gewissen aus ihrer täglichen Erfahrung einbringen. Wichtig ist an dieser Stelle die Anonymität der gewonnenen Daten und die Sicherstellung der Vertraulichkeit durch den externen erfahrenen Consultant zu gewährleisten.

Der Vorstellung der Methodik schließt sich die Bildung der einzelnen Workshops an. An der obigen Anforderung der klaren Abgrenzung bzw. Definition der Teilnutzenbereiche sollen sich auch die Festlegung der einzelnen Workshops sowie die Auswahl der Workshop-Teilnehmer orientieren.

Bei den Teilnehmern der Workshops soll es sich um Personen handeln, die einen tiefen und idealerweise auch längerfristigen Blick auf den Teilnutzenbereich besitzen. Sie sollen sich aber vor allem dadurch auszeichnen, Entwicklungen sachlich und neutral darzustellen. Eine Überprüfung darf nicht dazu dienen, für mögliche Fehlentwicklungen im Hinblick auf die Grund- oder

Jahresprofilierungen Schuldige ausfindig zu machen. Die Fakten gehören auf den Tisch, persönliche Animositäten sind davon aber fernzuhalten. Die Auswahl der Teilnehmer für die Workshops sollte auf freiwilliger Basis erfolgen. Eine verordnete oder aufgezwängte Teilnahme lässt auf wenig Motivation schließen. Diese ist aber zwingend für eine erfolgreiche Analyse notwendig.

Die Anzahl der Workshops soll die Komplexität eines Nutzenbereichs abdecken und die aus den Workshops gewonnenen Erkenntnisse ein brauchbares Bild über Veränderungen hinsichtlich der Grund- oder Jahresprofilierungen ermöglichen. Beispiele für Workshops können etwa die Entwicklung der Landwirtschaft, die Umsetzung familienpolitischer Zielsetzungen oder wirtschaftsstrukturelle Themenkreise sein. Letztlich muss sich die Themenauswahl an der Grund- oder Jahresprofilierung anlehnen. Aber auch eine Grundprofilierung kann niemals zur Gänze einen geographischen Raum in allen Teilbereichen abdecken. Die Kernfelder, die wesentlich zur Grundprofilierung beigetragen haben, müssen auch im Controllingprozess, respektive in der Aufstellung der Workshops, Berücksichtigung finden.

Nutzenbereiche bzw. Teilnutzenbereiche lassen sich in strategische Geschäftsfelder untergliedern, mittels derer eine Erfassung der unterschiedlichen Themenfelder erleichtert wird (vgl. Abbildung 16 auf Seite 33). Diese Vorgehensweise „erhöht die Klarheit bei kommunalen Entwicklungen“ (Kellner 2007a:91). Dies lässt sich auch auf das „Profil-Implementierungs-Controlling“ übertragen. Eine komplette Messung der Grundgesamtheit eines kommunalen Nutzenbereichs würde nicht funktionieren, da der einzelne Workshop-Teilnehmer die Profil-Implementierungsqualität nur schwer in Gänze erfassen kann. Eine Aufteilung in ihm bekannte Themenfelder vereinfacht dies für ihn erheblich. Da Konsumenten Marken oder auch Profile ganzheitlich wahrnehmen, müssen die Ergebnisse der Teilnutzenbereiche final wieder konsolidiert werden. Wie bei den vorgestellten Modellen in Kapitel 2.3.5 ab Seite 48 muss die Einteilung der Workshops dem angestrebten Messergebnis zuträglich sein. Bei der Erstüberprüfung kann in diesem Zusammenhang auch von der Null-Messung gesprochen werden. Man kann im Vergleich zum Grundprofil zwar eine qualitative, aber noch keine quantitative Veränderung der

einzelnen Teilnutzenbereiche, wie auch der gesamten implementierten Profilqualität, messen. Auf die notwendige Einführung einer Messskala wird nachfolgend eingegangen.

Zum Abschluss des Kick-Off-Meetings ist allen Beteiligten der weitere Projektablauf sowohl in zeitlicher als auch in inhaltlicher Hinsicht zu kommunizieren.

3.5.4 Methodik-Workshop

Der Methodik-Workshop dient der detaillierten Schulung der Verantwortlichen im Controlling-Leitungsgremium und der Beteiligten in den Workshops. Es werden die angewandten Techniken vorgestellt und deren Anwendung erläutert. Der einzelne Teilnehmer muss wissen, in welcher Form Informationen gesammelt werden und welcher Beitrag von ihm erwartet wird. Der externe Consultant erläutert an Beispielen aus der Praxis, wie Teilnutzenbereiche bzw. deren Entwicklung analysiert werden können. Der Workshop muss den Teilnehmern eine grundlegende Methodik-Sicherheit verleihen. Es bietet sich an, in Controlling-Projekten mit überschaubarem Projektumfang den Kick-Off-Workshop und den Methodik-Workshop zu verbinden.

3.5.5 Expertengespräche

Vor den Analyse-Workshops sollen qualitative Expertengespräche durchgeführt werden. Diese erfüllen nach Leitner und Wroblewski (2005:241) grundsätzlich drei wichtige Aufgaben:

- Bestimmte Fragestellungen lassen sich nur durch die Einbeziehung von Experten beantworten.
- Gespräche mit unterschiedlichen Akteuren berücksichtigen differierende Standpunkte, Perspektiven und decken mögliche Konfliktfelder auf.
- Der Zugang zu Informationen wird erleichtert und die Akzeptanz der Ergebnisse erhöht.

Die Experten-Gespräche dienen der Überprüfung der Themenfelder in den Workshops. Sollte sich herausstellen, dass aus Sicht der Experten ein Themenkomplex bzw. ein Teilnutzenbereich nicht ausreichend berücksichtigt wird, besteht immer noch die Möglichkeit, dies in die Analyse-

Workshops mit einfließen zu lassen. Die Experten sind für den Consultant auch eine Art Sparingspartner, der ihm die Sicherheit gibt, bei der Analyse den richtigen Weg zu beschreiten. Vor dem Start der Analyse-Workshops soll sich der externe Consultant ein umfassendes Bild machen und die in den Workshops eingesetzten Indikatoren zur Überprüfung der Grundprofilierung verifizieren. Eine große Herausforderung liegt in der Auswahl der Experten. Vor allem „Sachkenntnis, Motivation und Einfluss zur praktischen Umsetzung“ (Aichholzer 2005:142) spielen dabei eine wichtige Rolle. Das Experteninterview impliziert auch den Umstand, dass es eben nur eine begrenzte Auswahl an echten Experten zu verschiedenen Themenfeldern geben kann. Es muss daher gelingen, die richtigen Experten für ein Gespräch zu gewinnen. Mangelnde Qualität bei der Auswahl der Experten kann nicht durch Quantität ersetzt werden. Gerade für einen Controller, der nicht an der Grundprofilierung beteiligt war, ist es wichtig, sich an dieser Stelle einen sehr tiefen Einblick in das Profil zu verschaffen.

Zur Vorbereitung auf die Experteninterviews legt der Consultant einen Fragebogenleitfaden an, der ihm mittels offener Gesprächsführung einen Weg durch das Gespräch bietet. Da es keinen typischen standardisierten Verlauf der Gespräche geben kann, hängt ein Großteil der gewonnenen Erkenntnisse bzw. die Qualität derselben auch davon ab, inwieweit es dem Consultant gelingt, die Experten durch das Gespräch zu führen, ohne den Fokus aus den Augen zu lassen. Die von den Experten gelieferten Erkenntnisse müssen eine qualitative Verbesserung der Analyse ermöglichen.

3.5.6 Analyse-Workshops

In den Analyseworkshops werden die Daten zur Ermittlung des aktuellen Stands der Profil-Implementierungsqualität erarbeitet. Diese werden anschließend komprimiert für die einzelnen Teilnutzenbereiche und daraus zur Ermittlung der Gesamtqualität des Profils aggregiert.

Dies spiegelt den Übereinstimmungsgrad zwischen dem im Rahmen der Grundprofilierung erarbeiteten Profil bzw. dessen Implementierung („Soll-Zustand“) und dem aktuell von den unterschiedlichen Zielgruppen wahrgenommenen Profil („Ist-Zustand“) wider. Vergleichbar dem Analyse- / Prognosebereich im Modell Kellners

(2007a:63) will man „die Situation erfassen, in der der Nutzenbereich sich derzeit befindet und in der er sich wohl in den nächsten Jahren befinden wird“.

3.5.7 Auswertung

Der externe geographische Consultant bereitet zur Messung der einzelnen Teilnutzenbereiche geeignete Analysetools vor. Die Unterschiedlichkeit an Projekten sowie die unterschiedlichen Vorkenntnisse der Workshop-Teilnehmer machen dies erforderlich. Des Weiteren bietet sich bei der richtigen Zusammenstellung geeigneter Tools auch die Chance, eine möglichst genaue Analyse des Ist-Zustands zu erhalten. Eine „One-Fits-All“-Methodik passt generell nicht, da diese den unterschiedlichen Herausforderungen der einzelnen Controlling-Projekte nicht gerecht werden würde.

Die entsprechenden Auswertungstools sind in Kapitel 2 ab Seite 7 ausführlich beschrieben. Um nicht nur eine Momentaufnahme der Profil-Implementierungsqualität abzubilden, können auch Prognosetechniken in die Analyse integriert werden (Kellner 2007a:63). Daraus lassen sich wichtige Erkenntnisse für die Erarbeitung von Handlungsalternativen bzw. Pflichtaufgaben ableiten. Der Vorteil liegt darin, nicht nur geeignete Maßnahmen zur kurzfristigen, sondern auch zur nachhaltigen Verbesserung der implementierten Profilqualität einzusetzen.

Um einzelne Teilnutzenbereiche zu messen, sollten diese mittels geeigneter Indikatoren operationalisiert und damit messbar gemacht werden. Dies kann situativ und projektbezogen den Einsatz standardisierter Fragebogen sinnvoll erscheinen lassen. Eine Alternative stellt in diesem Zusammenhang auch die Delphi-Methode dar, deren Idealziel eine konvergierte Meinung der Workshop-Teilnehmer ist (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:456).

Um den Soll- / Ist-Vergleich zu bewerkstelligen, bieten sich auch sogenannte „Intervallskalen“ an (Porst 2008:74; vgl. Abbildung 57), die im Falle des „Profil-Implementierungs-Controllings“ einen Nullpunkt haben, der der Erfüllung des ursprünglichen Profils zu 100 Prozent entspricht. Sollte sich das Profil in einem bestimmten Bereich besser entwickelt haben, drückt sich dies in einer sichtbar positiven Entwicklung auf der Skala aus, im umgekehrten Fall entsprechend in

einer negativen Richtung. Der Vorteil solcher Skalen liegt in ihrer einfachen Verständlichkeit und Anwendbarkeit auch für den unerfahrenen Workshop-Teilnehmer, der mit statistischen Methoden bis dato keine Erfahrung gemacht hat. Des Weiteren wird auch eine relative Bewertung abgegeben, die den Grad der Abweichung dokumentiert.



Abbildung 57: Intervallskala

Quelle: eigene Darstellung nach: Porst 2008:74

Wichtig ist zudem der Hinweis, dass in den unterschiedlichen Workshops dieselben Tools eingesetzt werden sollen, was die Aggregierbarkeit der einzelnen Ergebnisse der Teilnutzenbereiche zu einem Gesamtergebnis deutlich erleichtert.

3.5.8 Abgleich der Soll- / Ist-Situation der Implementierungsmaßnahmen

Nach der Gewinnung der Daten müssen diese mit den vorgegebenen Soll-Werten des Grundprofils bzw. mit den ursprünglich geplanten Implementierungszielen abgeglichen werden. Je detaillierter dies möglich ist, desto besser lassen sich Entwicklungen dokumentieren. Ein konkretes Beispiel könnte etwa eine Zielsetzung hinsichtlich der touristischen Entwicklung eines kommunalen Raums sein. So lassen sich angepeilte und realisierte Übernachtungszahlen zum Überprüfungszeitpunkt abgleichen. Ebenso können angestrebte Investitionen in die Infrastruktur einer Region und die tatsächlich umgesetzten Maßnahmen verglichen werden. Es kann aber natürlich auch eher Zielsetzungen qualitativer Art im Grundprofil geben, deren tatsächlicher Erfüllungsgrad objektiv nur schwer zu messen ist. Hier spielt die Erfahrung des Consultants eine große Rolle, um mittels geeigneter Methoden erfasste Daten in Relation zur Grundprofilierung oder den Jahresprofilierungen zu stellen. Zur Erhebung der Daten soll auf die Erfahrungen der „Kommunalen Profilierung“ verwiesen werden. Methoden wie Befragungen, Szenariotechniken, Prognoseverfahren oder auch Explorationen sowie eine Kombination derselben bieten sich dafür an (Kellner 2007a:63). Wie im Marke-

ting-Controlling üblich, sollte auf die Verwendung zugänglicher Marktkennzahlen nicht verzichtet werden.

Als Ergebnis dieses Schrittes soll eine, möglichst visuelle, Darstellung der Teilqualitäten der einzelnen Teilnutzenbereiche bzw. in der Konsolidierung des gesamten Nutzenbereichs stehen. Es muss klar ersichtlich sein, wie sich die einzelnen Nutzenbereiche bzw. die Entwicklungsqualität in den Jahresprofilierungen oder auch im Vergleich zum letzten Controllingverfahren verändert haben (Kellner 2006:227). Abweichungen im negativen Bereich, die einen vorher festgelegten Grenzwert überschreiten, sollen detailliert dargestellt werden. Die Ursachen der Abweichung sollen, soweit aus der Analyse bekannt, zusätzlich für alle Controllingteilnehmer kenntlich gemacht werden. Es empfiehlt sich, hier einen Grenzwert von maximal minus 10 bis minus 15 Prozent Veränderung im Vergleich zur Ausgangssituation zuzulassen. Sollte es zu signifikanteren Abweichungen kommen, ist zwingend die Einleitung sogenannter Pflichtaufgaben notwendig. Darunter sollen Maßnahmen verstanden werden, die das Erreichen der Grundprofilierung zu mindestens 100 Prozent sicherstellen. Abweichend von Handlungsalternativen handelt es sich um Maßnahmen, deren Einleitung und Implementierung unmittelbar notwendig ist. Die Intensität, mit der sie eingesetzt werden, soll schnell positive Veränderungen im betroffenen Teilnutzenbereich sichtbar machen.

Handlungsalternativen stellen im Gegensatz dazu, auch bei Erfüllung oder Übererfüllung der Zielsetzung der Grundprofilierung, Maßnahmen dar, die optional, abhängig von Kapazitäten, Budgets oder sonstigen Priorisierungen, für eine weitere nachhaltige Entwicklung eines Teilnutzenbereichs sorgen können.

Aus der Aggregation der Ergebnisse bzw. deren Abgleich mit denen in der Grundprofilierung implementierten Maßnahmen sollen Bewertungen der einzelnen Teilnutzenbereiche bzw. eine Bewertung des Gesamtnutzenbereichs erfolgen. Es wird empfohlen, sich an der beispielhaften Bewertungsmatrix in Tabelle 10 zu orientieren.

Den unterschiedlichen Teilnutzenbereichen werden einzelne Bewertungsindikatoren zugeordnet, deren Erfüllungsgrad mit Hilfe einer Prozentangabe, welche die Profil-Implementierungsqualität (PIQ) ausdrückt, dargestellt wird.

Es werden zudem folgende vier Bewertungsgrade empfohlen, die die Analyseergebnisse zusammenfassen sollen.

- A Uneingeschränkte Erfüllung der Profil-Implementierungsqualität; Handlungsmaßnahmen optional (beispielsweise 95 % PIQ und mehr)
- B Weitgehende Erfüllung der Profil-Implementierungsqualität; Handlungsmaßnahmen empfohlen (beispielsweise 75 % PIQ bis unter 95 % PIQ)
- C Nur teilweise Erfüllung der Profil-Implementierungsqualität; Pflichtaufgaben

notwendig zur Erlangung der Zertifizierung (beispielsweise 67 % PIQ bis unter 75 % PIQ)

- D Unzureichende Erfüllung der Profil-Implementierungsqualität; zwingende Durchführung einer „Kommunalen Profilierung“ zur Erlangung eines Grundprofils (beispielsweise unter 67 % PIQ)

Ergänzend zur Darstellung in Tabelle 10 kann es unter Umständen auch sinnvoll erscheinen, den einzelnen Indikatoren der Teilnutzenbereiche unterschiedliche Gewichtungen zuzuordnen. Die Summe der Gewichtungen innerhalb eines Teilnutzenbereichs muss 100 % ergeben. Dies be-

Tabelle 10: Ermittlung der Profil-Implementierungsqualität der Teilnutzenbereiche

	Erfüllungsgrad						Profil-Implementierungsqualität	
	Indikator 1.1	Indikator 1.2	Indikator 1.3	Indikator 1.4	Indikator ...	Indikator 1.n	Durchschnitt	Bewertung
Teilnutzenbereich 1	98 %	110 %	135 %	90 %	108 %	A

	Erfüllungsgrad						Profil-Implementierungsqualität	
	Indikator 2.1	Indikator 2.2	Indikator 2.3	Indikator 2.4	Indikator ...	Indikator 2.n	Durchschnitt	Bewertung
Teilnutzenbereich 2	83 %	103 %	74 %	98 %	90 %	B

	Erfüllungsgrad						Profil-Implementierungsqualität	
	Indikator 3.1	Indikator 3.2	Indikator 3.3	Indikator 3.4	Indikator ...	Indikator 3.n	Durchschnitt	Bewertung
Teilnutzenbereich 3	77 %	90 %	122 %	131 %	105 %	A

	Erfüllungsgrad						Profil-Implementierungsqualität	
	Indikator 4.1	Indikator 4.2	Indikator 4.3	Indikator 4.4	Indikator ...	Indikator 4.n	Durchschnitt	Bewertung
Teilnutzenbereich 4	84 %	74 %	101 %	88 %	87 %	B

	Erfüllungsgrad						Profil-Implementierungsqualität	
	Indikator ...	Indikator ...	Indikator ...	Indikator ...	Indikator ...	Indikator ...n	Durchschnitt	Bewertung
Teilnutzenbereich

	Erfüllungsgrad						Profil-Implementierungsqualität	
	Indikator n.1	Indikator n.2	Indikator n.3	Indikator n.4	Indikator ...	Indikator n.n	Durchschnitt	Bewertung
Teilnutzenbereich n

Lesebeispiel: Der Indikator 4 erhält im Teilnutzenbereich 2 einen Erfüllungsgrad von 98 %. Insgesamt wird der Teilnutzenbereich 2 mit einer durchschnittlichen Profil-Implementierungsqualität von 90 % bewertet).

Quelle: eigene Darstellung

rücksichtigt im Anwendungsfall die unterschiedliche Relevanz der einzelnen Indikatoren auf das Ergebnis eines Teilnutzenbereiches.

Um aus den Profil-Implementierungsqualitäten der einzelnen Teilnutzenbereiche eine Gesamtbewertung zu erhalten, ist zunächst eine Gewichtung der einzelnen Teilnutzenbereiche (Summe = 100 %) zuzuordnen.¹² Die Profil-Implementierungsqualität des gesamten Profils ergibt sich durch Addition der gewichteten Profil-Implementierungsqualitäten der Teilnutzenbereiche.

3.5.9 Auswertung der Controllingergebnisse

Im folgenden Schritt wird dann die Profil-Implementierungs-Qualität des Gesamtnutzenbereichs ermittelt. Je Teilnutzenbereich wird mittels einer gewichteten durchschnittlichen Bewertung die Profilqualität ermittelt und zu einer

Profilqualität des Gesamtnutzenbereichs aggregiert (vgl. Tabelle 11).

Die in Tabelle 11 beispielhafte Darstellung soll als Empfehlung für eine praktikable Vorgehensweise im Controllingprozess dienen. Je nach Aufgabenstellung bzw. nach Profileigenschaften sind Modifikationen sowohl in den Gewichtungen als auch in den Bewertungsgraden möglich bzw. notwendig.

Um den Controllingprozess erfolgreich abzuschließen, ist mindestens der Bewertungsgrad C in der Gesamtaggregation der Teilnutzenbereiche zu erreichen. Dieser ermöglicht unter strengen Auflagen durch den Controller die Chance, doch noch erfolgreich zertifiziert zu werden. Es müssen sogenannte „Pflichtaufgaben“ erledigt werden, die sich unmittelbar auf eine deutliche Verbesserung der Profil-Implementierungsqualität auswirken.

Tabelle 11: Ermittlung der Profil-Implementierungsqualität des Gesamtnutzenbereichs

	Profil-Implementierungsqualität			
	Durchschnitt	Gewichtung	Gewichtete durchschnittliche Bewertung	Gesamtbewertung
Teilnutzenbereich 1	108 %	30 %	32 %	
Teilnutzenbereich 2	90 %	10 %	9 %	
Teilnutzenbereich 3	105 %	20 %	21 %	
Teilnutzenbereich 4	87 %	40 %	35 %	
Teilnutzenbereich	
Teilnutzenbereich n	
Gesamtnutzenbereich			97 %	A

Lesebeispiel: Der Teilnutzenbereich 1 weist eine durchschnittliche Profil-Implementierungsqualität von 108 % auf. Bei einer Gewichtung des Teilnutzenbereiches 1 in Höhe von 30 % ergibt sich für diesen folglich eine gewichtete durchschnittliche Bewertung der Profil-Implementierungsqualität von 32 %.

Durch die Addition der gewichteten durchschnittlichen Bewertungen der Profil-Implementierungsqualität aller Teilnutzenbereiche erhält man die Implementierungsqualität des Gesamtprofils.

Quelle: eigene Darstellung

¹² Um eine zusätzliche Verfeinerung des Messergebnisses der Profil-Implementierungsqualität zu erhalten, kann neben der Gewichtung der einzelnen Teilnut-

zenbereiche auch eine Gewichtung der einzelnen Indikatoren der jeweiligen Teilnutzenbereiche erfolgen (Achtung: Summe muss 100 % ergeben).

3.5.10 Erarbeitung von Handlungsempfehlungen bzw. Pflichtaufgaben

Aus dem Soll- / Ist-Abgleich zwischen den implementierten Maßnahmen der ursprünglichen Grundprofilierung und der aktuell gemessenen Profil-Implementierungsqualität sollen geeignete Maßnahmen oder, wie oben für den Bewertungsfall C beschrieben, sogenannte „Pflichtaufgaben“ für eine optimierte zukünftige Profil-Implementationsentwicklung abgeleitet werden. Aus dem Status Quo bzw. aus den entsprechenden Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Zuständen müssen geeignete Maßnahmen entwickelt werden.

In der Mitte des Profiltrichters (vgl. Abbildung 58) lässt sich die Soll-Entwicklung ablesen. Oberhalb bzw. unterhalb der angezeigten horizontalen Linie lassen sich aggregiert oder auch einzeln für jeden Teilnutzenbereich bessere bzw. schlechtere Entwicklungen hinsichtlich der implementierten Profil-Implementierungsqualität ablesen.

Die Pfeile in der Abbildung zeigen Einzelmaßnahmen, die direkten Einfluss auf den jeweiligen Teilnutzenbereich nehmen. Deren Einsatz und Intensität ist abhängig vom positiven oder negativen Abweichungsgrad zum Soll-Profil.

Vergleichbar der Kundenzufriedenheit wird die implementierte Profilqualität zum Zeitpunkt t als Differenz der empfundenen und der erwarteten Leistung gemessen (Kotler et al. 2011:1137; vgl. auch Ausführungen zur Profil-Implementierungsqualität auf Seite 108). Je größer sich der Gap zwischen Soll und Ist der implementierten Profilqualität darstellt, desto wirkungsvollere

Maßnahmen sind einzusetzen, um zumindest die geplante Profil-Implementierungsqualität zu erreichen. Im umgekehrten Fall einer guten Profil-Implementierungsqualität reichen vergleichsweise geringe Maßnahmen aus, um eine Verbesserung zu erreichen.

Entsprechende Maßnahmen ergeben sich aus den identifizierten Handlungsfeldern. Diese wiederum ergeben sich aus den Ergebnissen der Analyse-Workshops (vgl. Kapitel 3.5.6 ab Seite 112), aus den Auswertungen der gewonnenen Daten (vgl. Kapitel 3.5.7 ab Seite 112) sowie aus der Soll- / Ist-Analyse (vgl. Kapitel 3.5.8 ab Seite 113).

Vorrangig bei Themenfeldern, deren Indikatorergebnisse auf eine mangelhafte Profil-Implementierungsqualität schließen lassen, sollten die Teilnehmer der Analyse-Workshops, angeleitet durch den Consultant, in die Tiefe gehen und die ihrer Meinung nach möglichen Verbesserungsmaßnahmen benennen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Verbesserungsmaßnahmen sowohl hinsichtlich der von den Teilnehmern zugeschriebenen Erwartungen sowie den aufzuwendenden Budgets bewertet werden. Die Maßnahmen sollen möglichst konkret und realistisch sein. Besonders bei Pflichtaufgaben muss auch der zeitliche Wirkungsgrad berücksichtigt werden. Bei gravierenden negativen Abweichungen zwischen dem Soll- und Ist-Zustand der Profil-Implementierungsqualität ist neben der Qualität der Maßnahme auch die Wirkgeschwindigkeit der Maßnahme gefragt. Hier sind eher wenige Maßnahmen mit einem starken Wirkungsgrad geeignet, als mehrere mit einem geringen Wirkungsgrad. Die Hoffnung auf Selbstheilung

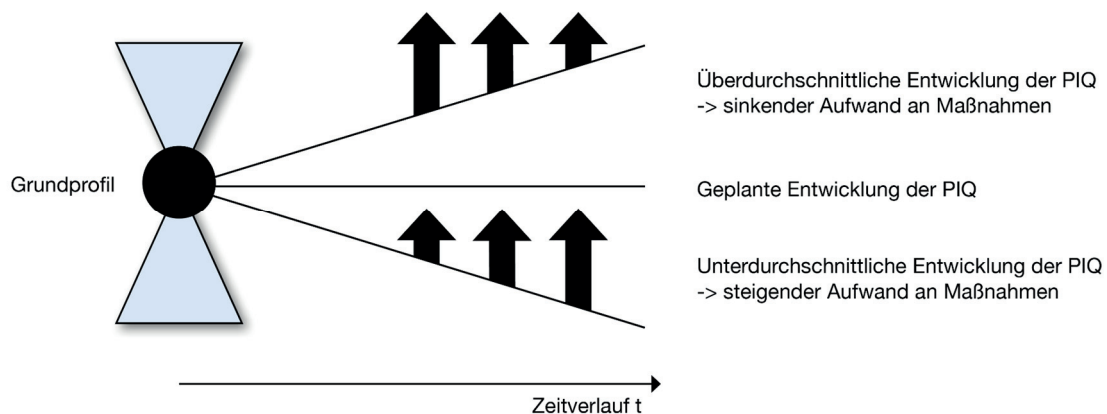


Abbildung 58: Entwicklung der Profil-Implementierungsqualität (PIQ)

Quelle: eigene Darstellung

mittels vieler, gering dosierter Maßnahmen erscheint fraglich. Ähnlich wie Umwandlungs- oder Neutralisationsstrategien muss an den notwendigen Stellen auf die Profil-Implementierungsqualität eingewirkt werden (Homburg, Krohmer 2009 / 2011:480). Im besten Fall werden aus Schwächen Stärken.

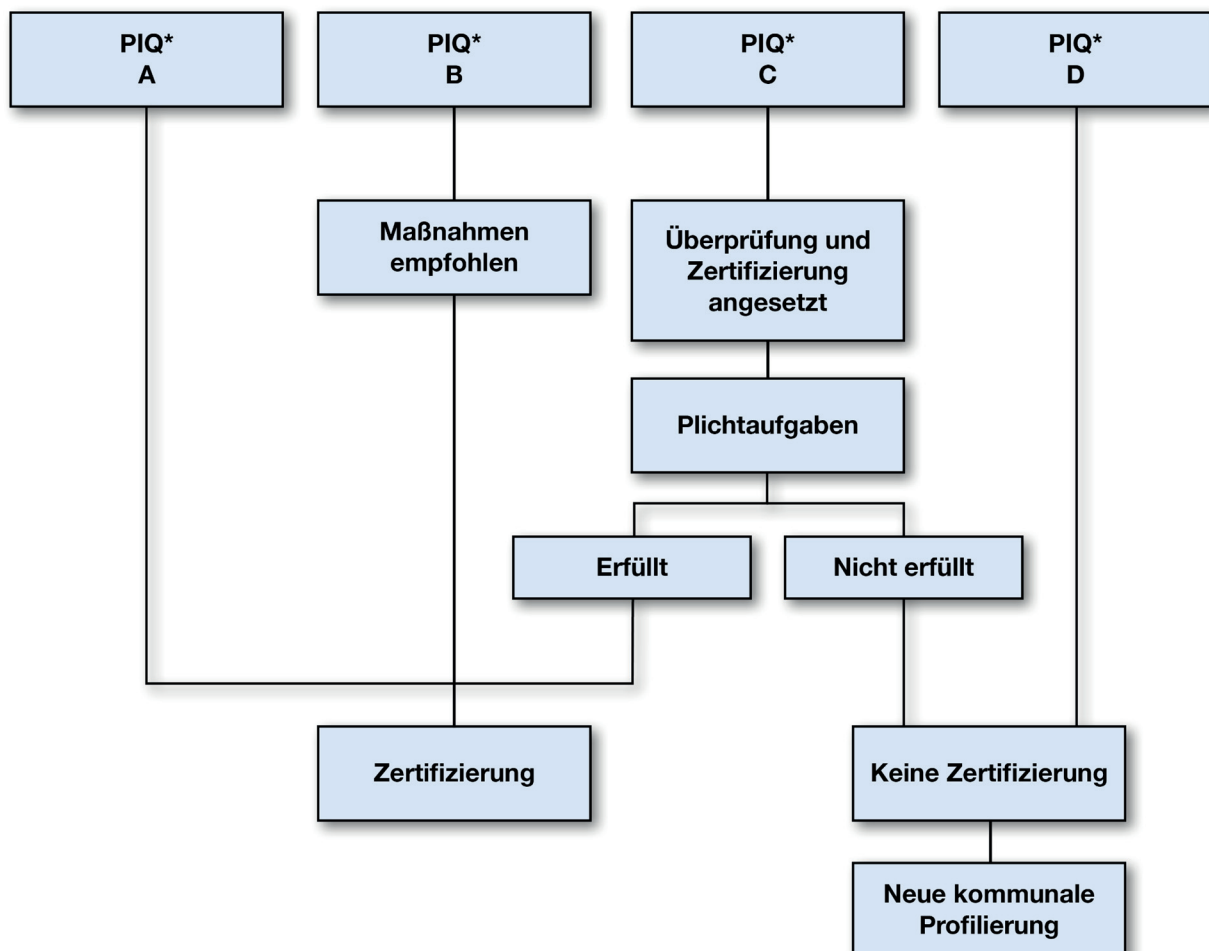
Alle gesammelten Handlungsalternativen und Pflichtaufgaben werden zuerst dem Controlling-Leitungsgremium und dann final dem Controlling-Entscheidungsgremium vorgestellt, das über deren Einsatz zu bestimmen hat. Das Controlling-Leitungsgremium kann zwar eine Vorauswahl und Bewertung der einzelnen Maßnahmen treffen, die finale Entscheidung bezüglich der konkreten Umsetzung einzelner Maßnahmen trifft aber das Controlling-Entscheidungsgremium. Gerade im Hinblick auf die Motivation der Workshop-Teilnehmer sollte kein Vorschlag in der Diskussion unberücksichtigt und unbe-

wertet bleiben. Es wird empfohlen, eine Nichtberücksichtigung einzelner Maßnahmen zu begründen.

3.6 Komponente V: Realisierungsphase

Die Realisierungsphase enthält konsequenterweise die gewonnenen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen. Diese werden in Beschlüsse umformuliert und können ggf. die implementierten Maßnahmen und damit auch den künftigen Entwicklungskurs einer Region beeinflussen. Bei einem definierten Mindestgrad an Übereinstimmung zwischen Grund- bzw. Jahresprofilierung und den Ergebnissen des Controllingprozesses, erfolgt im Anschluss die Zertifizierung (vgl. Abbildung 59).

Die verbindlichen Beschlüsse werden durch das Entscheidungsgremium getroffen. Es müssen



*PIQ = Profil-Implementierungs-Qualität

Abbildung 59: Zusammenhang zwischen Profil-Implementierung und Zertifizierung

Quelle: eigene Darstellung

klare Budgets, Zeitpläne sowie Verantwortlichkeiten in die Beschlüsse aufgenommen werden. Weiterhin sind zu jeder Handlungsalternative, respektive zu jeder Pflichtaufgabe, das damit verbundene Ziel sowie die genaue Wirkung der Einzelmaßnahmen zu beschreiben.

Als Beispiel könnte bei einem festgestellten Mangel an Radwegen ein konkreter Investitions- und Maßnahmenplan für den Bau neuer Radwege, ein dazugehöriger Zeitplan und das budgetierte Investitions- und Förderungsvolumen beschrieben werden. Als Ziele könnten die Erhöhung der Verkehrssicherheit für Radfahrer oder die Förderung des Radtourismus angeführt werden. Auch dies ließe sich noch zusätzlich quantifizieren, indem etwa die Senkung der Unfallzahlen von Radfahrern oder die Übernachtungszahlen von Radtouristen sowie deren angestrebte Veränderung aufgeführt werden.

Je konkreter eine Maßnahme bzw. die mit ihr verbundenen Zielgrößen definiert werden, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass diese Maßnahme eine vernünftige Umsetzung erfährt und die mit ihr beabsichtigte positive Wirkung einhergeht. Gerade bei Pflichtaufgaben (Bewertungsfall C; vgl. hierzu Ausführungen auf Seite 114) muss durch das Controlling-Leitungsgremium eine klare Zeitvorgabe gemacht werden, in der entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet oder bereits umgesetzt werden müssen. Unterbleibt dies, kann eine Zertifizierung nicht erfolgen. Da viele Maßnahmen, auch wenn deren Umsetzung durch das Entscheidungsgremium unmittelbar nach Abschluss der Analysephase beschlossen wird, erst zeitverzögert greifen, kann in Ausnahmefällen das „Profil-Implementierungs-Controlling“ und die daraus abgeleitete Zertifizierung ausgesetzt werden und nach einem zu definierenden Zeitraum eine Überprüfung der Maßnahmen bzw. deren Wirkung durch den Consultant erfolgen. Dies soll aber eine absolute Ausnahme bleiben. Im Normalfall bewirkt ein negativer Bewertungsgrad, dass ein erneutes „Profil-Implementierungs-Controlling“ durchzuführen ist. Bei gravierenden Mängeln an der implementierten Profilqualität, die darauf schließen lassen, dass das ursprüngliche Grundprofil wegen unterschiedlicher Einflüsse keine Gültigkeit mehr besitzt, wird empfohlen, eine neue „Kommunale Profilierung“ aufzusetzen. Ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ würde hier sein Ziel verfehlen. Es würden

nur die Symptome, sprich die Implementierungsmaßnahmen, behandelt, aber nicht den Ursachen der mangelhaften Konzeption auf den Grund gegangen.

Abbildung 59 zeigt vereinfacht die Auswirkungen der unterschiedlichen Analyseergebnisse des „Profil-Implementierungs-Controllings“ auf den Vorgang der Zertifizierung.

Während die Bewertungsgrade A und B direkt zu einer Zertifizierung führen, ist diese im Fall C nur unter Umwegen noch realisierbar. Im Fall D gibt es keine Möglichkeit, die Zertifizierung zu erlangen. Hier wird, wie oben beschrieben, eine neue grundsätzliche „Kommunale Profilierung“ empfohlen, die der Neuausrichtung des Profils die nötige Klarheit verschafft (vgl. Ausführungen auf Seite 114).

Grundsätzlich empfiehlt es sich, die erarbeiteten Maßnahmen als praktikable Empfehlungen für die Verbesserung des Kommunalen Profils zu verstehen: von Praktikern für die Praxis. Der externe Consultant achtet darauf, dass rein aktionistische Maßnahmen strikt von erfolgsversprechenden Handlungsalternativen, die auf die nachhaltige Optimierung des implementierten Profils ausgerichtet sein müssen, getrennt werden. Nur letztere dürfen auch dem Controlling-Leitungsgremium wie dem Controlling-Entscheidungsgremium vorgelegt werden.

3.6.1 Abschluss-Workshop

Nach Vorliegen, Auswertung und Aggregation aller Analyseergebnisse sollten alle Controlling-Teilnehmer zu einem Abschlussworkshop eingeladen werden. Dort stellt der geographische Consultant allen Teilnehmern die Ergebnisse vor, die das „Profil-Implementierungs-Controlling“ geliefert hat. Er erläutert die anstehenden Maßnahmen und informiert über die ermittelte Profil-Implementierungsqualität.

Der Abschluss-Workshop dient auch dazu, einen Ausblick auf weitere Schritte zur Verbesserung des regionalen Profils zu geben und einen zeitlichen Horizont aufzuzeigen. Es muss vermieden werden, dass bei Teilnehmern der Eindruck entsteht, ihre Bemühungen und Anliegen würden nicht ernst genommen und ad acta gelegt. Das Gegenteil sollte der Fall sein: Sie sollten positive

Profil-Botschafter sein und möglichst viele Betroffene motivieren, beim nächsten Mal zu Beteiligten zu werden.

Zusammenfassend müssen im Abschluss-Workshop allen Teilnehmern folgende drei Fragestellungen erläutert werden (Meffert et al. 2008:23):

- Sind die Ziele der Grund- oder Jahresprofilierung erreicht worden und mit welcher Profil-Implementierungsqualität?
- Welche Ursachen gibt es für negative Abweichungen der Profil-Implementierungsqualität in den einzelnen Teilnutzenbereichen?
- Welche Handlungsmaßnahmen und Pflichtaufgaben sind notwendig?

Diese Vorgehensweise bietet für alle Teilnehmer einen Überblick, auch über andere Workshops bzw. Teilnutzenbereiche, und stellt die notwendige Informationspflicht sicher. Alle Ergebnisse müssen in einem Controllingbericht schriftlich zusammengefasst werden. Je nach Kapazität und Bedarf kann auch eine Kurzbeschreibung für sonstige Interessierte erstellt werden.

3.6.2 Implementierung

Alle durch das Entscheidungsgremium verabschiedeten Maßnahmen müssen möglichst zeitnah implementiert werden. Gute Handlungsmaßnahmen bedürfen einer guten Umsetzung in der Praxis (Zollondz 2011:360). Andernfalls würden Defizite in der Umsetzung negativ auf die eigentlich angestrebte Verbesserung der implementierten Profilqualität wirken. Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ wird erst dann zu einem Erfolg, wenn alle Beteiligten, insbesondere das Controlling-Entscheidungsgremium, auch in der Implementierungsphase ihre Motivation aufrechterhalten. Sie müssen willens sein, zum Teil unbequeme Entscheidungen und Maßnahmen in die Tat umzusetzen und darauf achten, dass diese keine Verwässerung erfahren. Es geht darum, eine im Falle des „Profil-Implementierungs-Controllings“ bereits vorhandene Strategie, die im Prinzip durch die Grundprofilierung angelegt wurde, in aktionsfähige Maßnahmen oder, wie Kellner es nennt, in konkrete Maßnahmen und Projekte umzuwandeln (Meffert et al. 2008:733; Kotler, Bliemel 2006:1266; Kellner 2007a:120).

Im besten Fall sollen die an einem „Profil-Implementierungs-Controlling“ Beteiligten in angemessenem Abstand nach Abschluss des Controlling-Verfahrens über den Stand der einzelnen Maßnahmen informiert werden. Des Weiteren sollen die Maßnahmen auch in einer Folgeüberprüfung wieder vorgestellt werden, um die zwischenzeitlichen Entwicklungen zu erläutern.

3.6.3 Zertifizierung

Nach einem erfolgreich abgeschlossenen „Profil-Implementierungs-Controlling“ kommt es zur Zertifizierung des überprüften kommunalen Nutzenbereichs. Dabei ist durch den externen geographischen Consultant eine offizielle, schriftliche Bestätigung über die Erfüllung des implementierten kommunalen Profils auszustellen (Zollondz 2011:542). Das Zertifikat sollte ähnlich einer Urkunde gestaltet sein. Es muss das Einzelprojekt des „Profil-Implementierungs-Controllings“ sowie den überprüften Raum beschreiben. Des Weiteren müssen der Zeitraum des „Profil-Implementierungs-Controllings“ und der Name des externen geographischen Consultants aufgeführt sein. Dieser sollte dies mit seiner Unterschrift und dem Datum der Zertifikatsausstellung bestätigen.

Es muss darüber hinaus klar erkenntlich sein, welchen Gültigkeitszeitraum das Zertifikat besitzt und wie lange damit geworben werden darf. Abgelaufene Zertifikate dürfen von der überprüften Region nicht länger zu werblichen Zwecken benutzt werden. Sie dienen lediglich dazu, die entsprechenden Zielgruppen über das permanente Bestreben nach Erfüllung des eigenen Leistungsversprechens zu dokumentieren.

Das Zertifikat soll einer erfolgreich überprüften Region dabei helfen, ihre Außenwirkung zu verbessern. Geht es bei der „Kommunalen Profilierung“ darum, die eigenen Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb zu berücksichtigen (Kellner 2007a:23), fokussiert das „Profil-Implementierungs-Controlling“ dieses Ziel auf die tatsächliche USP. Diese erfährt durch die Zertifizierung Bestätigung.

Es soll daher in Verbindung mit der Zertifizierung auch festgelegt werden, wo, in welcher Form und wie lange mit dieser USP, respektive dem erworbenen Gütesiegel, geworben werden darf. Ohne erneute Überprüfung soll die Geltungsdauer auf maximal drei Jahre angelegt sein.

Grundsätzlich sollen alle gängigen Werbemaßnahmen über Print-, Online- und auch TV- und Funkmedien möglich sein. Der Marketingmix einer überprüften Region soll sich die zusätzliche Stärke durch die Zertifizierung zu Nutze machen. Neben der klassischen Zertifizierungsurkunde wird daher empfohlen, ein explizites Logo zu kreieren, das darauf hinweist, dass das eigene Leistungsversprechen durch geeignete Maßnahmen überprüft wurde.

Die Zertifizierung soll im Rahmen einer Abschlussveranstaltung des Controlling-Prozesses erfolgen, in der für alle interessierten Personen die wesentlichen Erkenntnisse des „Profil-Implementierungs-Controllings“ erläutert und die künftigen weiteren Schritte zur Stärkung und Schärfung des „Kommunalen Profils“ dargestellt werden. Sie stellt den offiziellen, öffentlichen Abschluss des „Profil-Implementierungs-Controllings“ dar.

3.6.4 Controlling-Review

Den eigentlichen, nichtöffentlichen Abschluss des „Profil-Implementierungs-Controllings“ bildet das Controlling-Review. Der geographische Consultant bespricht in diesem Rahmen mit dem Vorsitzenden des Controlling-Entscheidungsgremiums und dem Controlling-Leitungsteam den Ablauf des „Profil-Implementierungs-Controllings“. Neben dem Ablauf selbst werden die Kommunikation, die Beteiligung, das Ergebnis und die kritischen Faktoren diskutiert. Dies alles muss in schriftlicher Form dokumentiert werden.

Das Controlling-Review soll auch im Sinne eines Reflexiven Diskurses Rückschlüsse und Erkenntnisse auf mögliche Weiterentwicklungen der Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ liefern (Kellner 2007a:18-19 nach: Hilpert 2002). Ein erfahrener geographischer Consultant lässt die Chance der Modellkritik nicht aus, sondern sieht in ihr eine Möglichkeit, künftig noch besser beratend tätig zu werden.

Ähnlich der Szenariotechnik können die Beteiligten zulässige Bandbreiten der Veränderung, sozusagen einen Entwicklungskorridor, festlegen, bei dessen Verletzung fest definierte Maßnahmen greifen (vgl. Kapitel 2.4.4.10 auf Seite 77).

Der Sinn dieses Vorgehens liegt in einer besseren permanenten Überwachung der eigenen implementierten Profilqualität. Beispiele dafür können wiederum angepeilte Steigerungen von Übernachtungsraten in einer Region bzw. deren Nicht-Erfüllung sein. Sollte sich hier beispielsweise eine negative Veränderung von mehr als zehn Prozent ergeben, könnte dies für den Vorsitzenden des Controlling-Entscheidungsgremiums bedeuten, das Controlling-Leitungsgremium einzuberufen und zusätzlich verantwortliche Personen aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe oder auch des Tourismusverbandes. Sicher wird nicht allein die Nicht-Erfüllung einer einzigen Zielsetzung zu einer Aktivierung dieses Personenkreises außerhalb einer Jahresprofilierung führen. Kommt es jedoch bei mehreren Zielsetzungen innerhalb eines Teilnutzenbereichs zu derartigen Abweichungen, ist konsequentes Handeln gefordert und ein Abwarten, in der Hoffnung auf selbstständige Besserung, nicht angebracht. Sind keine offensichtlichen Missstände erkennbar, kann ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ auch für einen oder wenige kommunale Teilnutzenbereiche angebracht sein.

Soweit alle Termine für die weiteren Schritte bereits festgelegt sind, soll ergänzend ein Informationsprozess eingerichtet werden, der dafür sorgt, dass der Einhaltung der vereinbarten Schritte Rechnung getragen wird. Dazu zählt insbesondere ein Terminplan mit Verantwortlichkeiten, in dem festgehalten wird, wer wann welchen Prozessschritt auslösen muss. Ausgehend von einer Folgeüberprüfung in einem Zeitraum von maximal drei Jahren (Zollondz 2011:459), sollte mindestens einmal per anno das Controlling-Leitungsgremium zusammentreten und in einer Art rollierender Planung die notwendigen Vorbereitungen auf das dann wieder stattfindende „Profil-Implementierungs-Controlling“ treffen.

Auch Kellner (2007:99) fordert eine „*laufende Plausibilitätskontrolle des gesamten „Profilierungs-Systems“ eines Nutzenbereichs*“. Dies wird mit dem „Profil-Implementierungs-Controlling“ erreicht. Darüber hinaus schafft dieses eine Sensibilisierung aller Beteiligten, eine permanente Aufmerksamkeit auf den Zustand und die Entwicklung der implementierten Profilqualität ihres Nutzenbereichs zu richten. Profil entsteht nicht allein durch die „Kommunale Profilierung“

oder durch seine Schärfung mittels „Profil-Implementierungs-Controlling“, sondern muss als generischer Prozess stetiger kommunalplanerischer Weiterentwicklung betrachtet werden. Dies lässt sich nicht aufhalten. Wohl kann aber Richtung und Intensität der Entwicklung beeinflusst werden.

4 Überprüfung der neuen Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ – Kritische Reflexion mittels Expertengesprächen

4.1 Ziel und Vorgehensweise der Untersuchung

Ausgehend von der Hypothese einer neuen Methodik, soll nachfolgend die tatsächliche Anwendbarkeit und Kompatibilität mit den Anforderungen der Zielgruppe „kommunale Entwicklungsverantwortliche“ an eine Methodik zur nachhaltigen, zielorientierten Entwicklung von kommunalen Leistungsbereichen abgeglichen werden. Es soll überprüft werden, ob die in der vorliegenden Arbeit entwickelte Methodik eben diese grundsätzlichen Erwartungen erfüllen kann.

Dazu wurden zehn explorative Interviews geführt. Interviewpartner waren ausgewählte Persönlichkeiten, die in konkrete Anwendungsprozesse der Methodik „Kommunale Profilierung“ eingebunden waren, die also aktiv bei der Erstellung klarer kommunaler Profile beteiligt und entscheidungsbefugt waren. Tabelle 12 listet die interviewten Experten auf.

Schritt vier der für die vorliegende Arbeit angewandten Forschungsmethode „Marktorientiertes Innovationsmanagement“ schreibt „die Anwendung der Innovation und ein Test im Hinblick auf die geforderten Eigenschaften“ fest (vgl. Abbildung 2). Hieraus sollen sich mittels kritischer Reflexion positive Ableitungen zur Verbesserung der neu entwickelten Methodik ergeben (vgl. ebenso Abbildung 2). Da die vorliegende neue Methodik „Profil-Implementierungs-Con-

Tabelle 12: Geführte Expertengespräche

Organisation	Position	Gesprächspartner	Datum
IHK Schwaben	Geschäftsfeldleiter Aus- und Weiterbildung	Herr Friedhelm Rennhak	19.12.2012
Wohnungsbaugesellschaft der Stadt Augsburg GmbH	Geschäftsführer	Herr Edgar Mathe	11.01.2013
Stadt Augsburg	Mitarbeiter Wirtschaftsreferat	Herr Roman Janton	15.01.2013
bifa Umweltinstitut GmbH	Geschäftsführer	Herr Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Rommel	16.01.2013
AMU - Anwenderzentrum der Universität Augsburg	Geschäftsführer	Herr Dr. Wolfgang Biegel	22.01.2013
Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen	Referat Personalentwicklung	Herr Wolfgang Bauhofer	30.01.2013
DR. GRANDEL GmbH Augsburg	Geschäftsführer	Herr Michael Grandel	21.02.2013
Wicon Hydro Building Systems GmbH Ulm	Internationaler Vertriebs- und Marketingdirektor	Herr Tim Földner	01.03.2013
Augsburger Panther Eishockey GmbH	Geschäftsführer	Herr Lothar Sigl	07.03.2013
Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e.V.	Leitung Abteilung Verbands- und Organisationsentwicklung	Herr Franz-Josef Schwarzkopf	07.03.2013

Quelle: eigene Darstellung

trolling“ in einer engen wissenschaftlichen Verbindung zu Kellners Methode der „Kommunalen Profilierung“ steht, wurden, wie oben erläutert, zur Erfüllung der in der Forschungsmethode vorgeschriebenen Ziele Expertengespräche mit Personen geführt, die aktiv an einem Profilierungsprozess mitgewirkt haben. Dabei wurde gezielt mit Personen gesprochen, die ein hohes Involvement in diesen Profilierungsprozess besitzen haben. Nur so erscheinen praktikable Ableitungen für die in dieser Arbeit neu zu entwickelnde Methodik auch tatsächlich valide. Das Ziel der Interviews bestand in der Entwicklung eines auf verschiedenen Erfahrungen basierenden, praxisnahen Bildes hinsichtlich Einsatz- und Anwendungsmöglichkeiten sowie der Überprüfung der Praktikabilität der neuen Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“. Der Leitfaden dieser Interviews ist dieser Arbeit im Anhang beigefügt.

In allen Fällen wurden Ausgangslage, Entwicklungsziele respektive das erarbeitete Profil sowie eine Bewertung des Falls im Hinblick auf Erkenntnisse zur Anwendbarkeit der neuen Methodik ermittelt. Diese Erkenntnisse werden abschließend in Kapitel 4.3 ab Seite 130 in Themenfelder verdichtet und es erfolgt eine finale Bewertung der neuen Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ unter Berücksichtigung der aus den Expertengesprächen gewonnenen Erwartungen und Meinungen.

4.2 Reflektierte Entwicklungsfälle

4.2.1 Fall 1: Sheridan-Park – Wohnungsbau-gesellschaft der Stadt Augsburg GmbH

Ausgangslage:

Beim Sheridan-Park handelt es sich um ein Areal im Westen Augsburgs, das im Jahr 2000 als Konversionsfläche für die zivile Nutzung freigegeben und von der Stadt Augsburg gekauft wurde. Es stellte sich die Frage einer Entwicklung des Gebietes im Sinne des Verkaufs der Grundstücke, einer positiven Entwicklung des Stadtteils Pfersee und weiter einer positiven Entwicklung der Stadt Augsburg. Dabei sollte eine nachhaltige Attraktivität gewährleistet werden.

Entwicklungsziele / Profil:

Das Sheridan-Areal soll optimale Rahmenbedingungen für Wohnen, Arbeiten und Wohlfühlen in ansprechender Umgebung und Sicherheit im innenstadtnahen Grünen bieten (vgl. Schaffer et al. 2004:186-188). Das Projektgebiet soll dabei in jeglicher Hinsicht, sowohl für Privatpersonen, als auch für Gewerbetreibende, entwickelt werden. Ein Kerngedanke ist dabei die räumliche Nähe von Wohnen und Arbeiten – und dies mitten in der Stadt Augsburg (vgl. Abbildung 60). Es soll eine Verschmelzung der Kernfunktionen der Stadt stattfinden, die letztlich Nachbarschaften

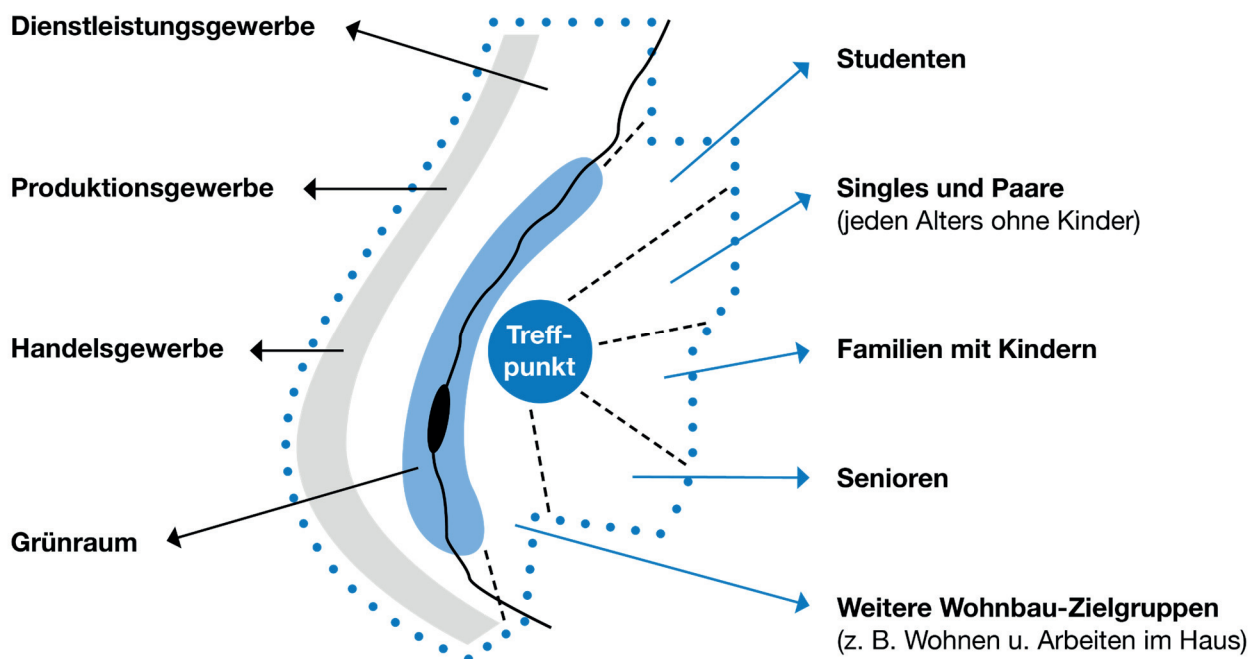


Abbildung 60: Funktionsräumliche Aufteilung des Sheridan-Areals

Quelle: eigene Darstellung nach: Schaffer et al. 2004:200

Überprüfung der neuen Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ – Kritische Reflexion mittels Expertengesprächen

im positiven Sinne sichert und deren Fortentwicklung gewährleistet (Mathe 2013).

Des Weiteren erfüllt das Sheridan-Areal die Funktion eines maßgeblichen Treibers der positiven Entwicklung der Stadt Augsburg (Schaffer et al. 2004:188).

Bewertung:

Aus Sicht des Befragten (Mathe 2013) sind die im Projekt angestrebten Ziele weitgehend erreicht worden. Es sind aus seiner Sicht nur marginale, aber tolerierbare Zielabweichungen feststellbar. Idealerweise hätte für die Idee eines wohnortnahen Arbeitens die kritische Masse größer sein müssen, was letztendlich dazu geführt hat, dass eine ursprünglich für Gewerbe vorgesehene Fläche in Wohnraumnutzung umgewidmet wurde.

Was die Notwendigkeit einer Profilüberprüfung angeht, so wird diese unter Einbeziehung der beteiligten Bürger als notwendig erachtet. Bereits in der Entwicklungsphase wurden über 80 Bürgerversammlungen durchgeführt. Allein durch die Tatsache, dass in einem Wohngebiet ein kontinuierlicher Zu- und Wegzug von Bewohnern stattfindet, ist eine Weiterentwicklung des Gebietes in vernünftigen Zeitabständen institutionell zu begleiten. Zusammenfassend konstatiert Mathe (2013): *„Man wird eine Überprüfung brauchen, egal in welcher Form.“*

Fragen nach der Erfüllung ursprünglicher Ziele sollten dabei im Fokus stehen. Auf dieser Basis sollten überprüfbare Zertifizierungsmerkmale entwickelt werden, die einer äußeren und inneren Überprüfung standhalten und in beide Richtungen ihre Wirkung entfalten können. Das angewandte Bewertungssystem sollte dabei die aus Sicht der Betroffenen relevanten Fragestellungen abklären.

Die mittels der neuen Methodik gewonnen Erkenntnisse sollten zeitnah verinnerlicht und abgearbeitet werden. Dies gilt sowohl für bereits existente Themenfelder als auch für die aus den Erkenntnissen gewonnenen neuen Themenfelder.

4.2.2 Fall 2: Augsburg Innovationspark – Stadt Augsburg

Ausgangslage:

Vor dem Hintergrund der Ansiedlungsentscheidung einer Niederlassung des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) und des Fraunhofer-Instituts in Augsburg im Jahr 2008, wurde der Augsburg Innovationspark gegründet.

Die Grundidee beim Augsburg Innovationspark ist, in der Region vorhandene Kompetenzen und Potenziale zu „clustern“ (Janton 2013) sowie eine neue Positionierung der Region als europäischer Standort der Zukunftstechnologien „Faserverbund“, „Mechatronik“, „IT“ und „Umwelt“ zu erreichen (Hafner et al. 2013, S 78).

Entwicklungsziele / Profil:

Die unmittelbare räumliche Nähe des Augsburg Innovationspark zur Universität Augsburg soll Wissenschaft und Unternehmen vernetzen. Es sollen gemeinsam neue Prozesse und Produkte entwickelt werden, unter der Prämisse eines optimalen Ressourceneinsatzes über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Wissenschaftliche Spin-offs sollen sich ausdrücklich daraus ergeben (Thiel, Joel 2016:199).

Bewertung:

Eine entscheidende Erkenntnis aus dem Projekt Augsburg Innovationspark ist die Tatsache, dass es unbedingt Projekttreiber geben muss, die zielorientiert an der Umsetzung einer Profilentwicklung arbeiten. Als Projekttreiber sind in der Regel fachliche Meinungsführer besser geeignet als politische Meinungsführer. Gerade in der Politik birgt auch der wahlbedingte Wechsel von Verantwortlichkeiten eine nicht zu unterschätzende Gefahr für die Entwicklung bzw. Implementierung eines Profils. Es besteht durchaus die realistische Gefahr, dass bei einem Wechsel in der Verantwortung versucht wird, dem Projekt den „eigenen Stempel“ aufzudrücken. Und dies unter Missachtung der ursprünglich verabschiedeten Profilziele. Es sollte vermehrt zielorientiert statt rein prozessual gedacht werden.

Eine weitere wesentliche Erkenntnis ist, dass gerade bei komplexen oder auch abstrakteren Projekten die Entwicklung von „Bildern“ helfen kann, den Beteiligten die Stoßrichtung besser zu

vermitteln. Dies sollte in einer möglichst konkreten Form geschehen (Janton 2013). Nur so ist es möglich, auch im Nachgang die Implementierung desselben bestmöglich zu überprüfen.

Es wurde die Idee einer Projekt- / Maßnahmen-Matrix angesprochen. Diese könnte auch für die neu zu entwickelnde Methodik als Benchmark oder Landkarte des aktuellen Projektstatus dienen. Die Zuordnung klarer Verantwortlichkeiten von Projekten oder Teilprojekten erleichtert die Arbeit unter den Beteiligten. Es gibt eindeutige Kümmerer (Janton 2013).

Grundsätzlich wird eine Verankerung der Implementierungsüberprüfung im Rahmen der Erstprofilierung als sinnvoll erachtet. Es wird aber betont, dass diese auch erwünscht und getragen sein muss, um erfolgreich sein zu können. Eine Identifikation der Stakeholder mit einer solchen Vorgehensweise ist dringend notwendig (Janton 2013).

4.2.3 Fall 3: Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e. V.

Ausgangslage:

Als Gesundheits- und Sozialdienstleister verfügt die Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg (KJF) über eine breite Angebotspalette in den Bereichen „Kinder- und Jugendhilfe“, „Berufliche Bildung und Integration“, „Medizin“ sowie „Schulen“. In allen Marktsegmenten ist ein zunehmender Wettbewerb zu beobachten, weshalb eine Profilschärfung, also die Beantwortung der Frage, was die KJF von anderen Anbietern am Markt unterscheidet, notwendig wurde (Schwarzkopf 2013).

Entwicklungsziele / Profil:

Bereits seit dem Jahr 1997 beschäftigt sich die KJF mit dem Thema „Leitbild“. Der Schwerpunkt des Leitbildprozesses liegt dabei in der Personalentwicklung. Nach Entstehen der KJF-Akademie für Entwicklung-Forschung-Bildung im Jahr 2003 geht es insbesondere darum, konkrete Implementierungsschritte des Leitbildes festzumachen. Die Eigenständigkeit der einzelnen Einrichtungen soll bei der Umsetzung der Leitbilder im Vordergrund stehen, jedoch sollen die Gemeinsamkeiten der sogenannten „Dachmarke“ KJF ebenfalls transportiert werden. Auch in der

Zentrale wurde versucht, diesen Ansatz konsequent, also jeden einzelnen Mitarbeiter betreffend, umzusetzen (Schwarzkopf 2013).

Bewertung:

Im Rahmen der Profilierung wurde eine deutlichere Herausarbeitung zum Teil bereits bestehender Grundlagen erarbeitet. Bereits hier wurde das Leitbild überprüft, woraus sich folgern lässt, dass eine derartige Vorgehensweise grundsätzlich lohnend ist. In einem stark strukturierten Arbeitsprozess erfolgte eine Präzisierung des Leitbildes (Schwarzkopf 2013).

Schwieriger gestaltete sich in der Folge der Implementierungsprozess, also das Hineintragen des Konzepts in die einzelnen Einrichtungen der KJF. Es ist zu beobachten, dass dies mit einem hohen Zeitaufwand verbunden ist und bis heute nicht abgeschlossen ist (Schwarzkopf 2013). Eine Methodik, die die Nachhaltigkeit der Entwicklung unterstützen könnte, erscheint daher sehr brauchbar.

4.2.4 Fall 4: Industrie und Handelskammer für Schwaben – Geschäftsfeld „Aus- und Weiterbildung“

Ausgangslage:

Vor dem Hintergrund immer komplexer werdender Zusammenhänge im beruflichen Bildungssektor und des zukünftig zunehmenden Fachkräftemangels gilt es, die Rolle der IHK Schwaben bzw. des Geschäftsfeldes „Aus- und Weiterbildung“ neu zu definieren. Das zu entwickelnde Profil soll als Entscheidungsgrundlage der Vollversammlung dienen. Die zukünftigen strategischen Ziele sowie die Bedeutung des Geschäftsfeldes für die IHK Schwaben sollen daraus abgeleitet werden (Rennhak 2012).

Entwicklungsziele / Profil:

Das Markenversprechen des Geschäftsfeldes „Aus- und Weiterbildung“ lautet „gesicherte Fachkräfte-Qualität“ (Rennhak 2012). Die IHK Schwaben versteht sich dabei als Qualitätssicherer, der den dual ausgebildeten Fachkräften die von den Unternehmen geforderten Fähigkeiten und Kompetenzen vermittelt. Bei der Qualifizierung der Fachkräfte soll eine ganzheitliche Betrachtung über alle Ausbildungsstätten hinweg erfolgen. Darüber hinaus soll die Profilbildung

zu einem gestärkten Selbstverständnis aller beteiligten Akteure führen (Rennhak 2012).

Bewertung:

Ein Grundproblem des Projektes war die Vermittlung komplexer Zusammenhänge. Kernaufgabe der Profildokumentation war, die Sachverhalte in eine Sprache zu übersetzen, die auch Entscheider, die weniger tief im Thema sind, verstehen können. Dabei wurde die sehr sanfte, aber hartnäckige Vorgehensweise im Rahmen des Profildokumentationsprozesses gelobt. Für das Grundprofil war ein hoher zeitlicher Aufwand nötig, der aber letztlich ein positives Ergebnis bewirkte. Insbesondere die reflexive Haltung des Ansatzes, die ja auch der neuen Methodik des „Profil-Implementierungs-Controllings“ zu Grunde gelegt wird, führt zu einer deutlichen Ergebnisverbesserung.

Die eigentliche Implementierung des verabschiedeten Profils stellte sich zunehmend als Problem heraus. So wurde zwar das vorgestellte Konzept von der IHK-Vollversammlung verabschiedet, für die Umsetzung selbst fehlte offensichtlich die Umsetzungskraft. Wie bereits oben angesprochen, wird auch hier Bezug auf sogenannte „Treiber“ genommen, die einen solchen Implementierungsprozess aktiv gestalten. Es wird dabei auch die Möglichkeit aufgeführt, dass ein für die Umsetzung Verantwortlicher von außen kommen könnte.

Zur Messung und Weiterentwicklung der Profilkonformität sollte sich eine Methodik zur Überprüfung der Qualität der Profil-Implementierung eindeutig den Nutzenbereichen zugeordneten Indikatoren behelfen. Eine derartige Überprüfung erscheint im Zwei-Jahres-Takt sinnvoll.

Eine Zertifizierung des überprüften Profils wird vor allem als interne Bestätigung gesehen. Hinsichtlich der Außenwirkung wird die Gefahr einer Überflutung mit ähnlichen Zertifikaten und Gütesiegeln gesehen, die die Wertigkeit einer solchen Bewertung schmälern könnte.

Der Auditor sollte ein hohes Maß an Erfahrung und Objektivität mitbringen. Die am Controlling-Prozess Beteiligten sollten durch offene, nicht-anonymisierte Angaben und Aussagen nicht gänzlich aus der Verantwortung genommen werden.

4.2.5 Fall 5: Dr. Grandel – The Beautyness Company

Ausgangslage:

Das inhabergeführte Unternehmen produziert und vertreibt hochwertige Premiumartikel aus dem Bereich "Wellness und Pflege". Die zunehmende Globalisierung und der damit verbundene Wettbewerbsdruck bedingen einen effizienten Ressourceneinsatz auf allen Ebenen des Unternehmens. Neben technischen Optimierungen stehen insbesondere die Mitarbeiter im Fokus der Weiterentwicklung (Grandel 2013).

Entwicklungsziele / Profil:

Ziel des Profildokumentationsprozesses war eine bessere Orientierung der Mitarbeiter im beruflichen Alltag sowie insbesondere die Antwort auf die Frage, wie die persönliche Sinnstiftung am jeweiligen Arbeitsplatz stattfinden könnte. Weitere wichtige Fragestellungen waren u. a. die Eruiierung persönlicher Stärken und die Klärung des konkreten Mehrwerts der Produkte für den Käufer. Aus der Unternehmensmission „Bei Dr. Grandel in besten Händen“ wurden für jede Abteilung individuelle Profile erarbeitet. Für die Geschäftsleitung etwa lautet dieses „Wir sichern Arbeitsplätze und Erträge für heute und morgen“ und für die Marketingleitung beispielsweise „Wir sind die treibende Kraft für unsere Marken – wir schaffen Vertrauen und Begehrlichkeit“ (Grandel 2013).

Bewertung:

In einem sehr reflexiven Prozess wurde das Profil entwickelt und auf jede Stelle im Unternehmen heruntergebrochen. Die Profilierung wurde als äußerst nützlich beschrieben, deren Dauer aber kritisch gesehen. Die Motivation bei allen Beteiligten über ein Jahr aufrechtzuerhalten gestaltete sich als schwierig. Abgeleitet auf einen Controllingprozess zur Überprüfung der Profil-Implementierung könnte als Schlussfolgerung eine klare zeitliche Befristung des Überprüfungszeitraums zu sehen sein. Abhängig von der Dynamik des jeweiligen Profilierungsobjektes selbst bzw. der Branche, könnte eine neue Methodik in drei bis fünf Jahren Anwendung finden.

Eine Einbeziehung der Beteiligten wird als sehr wichtig angegeben. Es ist interessant, dass es durchaus Vorbehalte hinsichtlich des eigentlichen Zwecks der Profilierung gab. Was würde

passieren, wenn etwa die Analyse auf Mitarbeiterebene einen Arbeitsplatz konkret in Frage stellen würde? Diese Vorbehalte müssen auch bei Einsatz einer neuen Methodik berücksichtigt werden. Der konkrete Nutzen bzw. die Motivation jedes Einzelnen, in einem Überprüfungsprozess selbstkritisch und offen zu agieren, muss im Vorfeld klar beleuchtet werden. Der erkennbare Nutzen muss einen zu erwartenden vermeintlichen Nachteil überwiegen.

Um die Akzeptanz der Profilierung bzw. des daraus entwickelten Konzepts zu optimieren, wurden im Fall Dr. Grandel auch spezielle Werbemittel entwickelt, die das Verständnis und die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und deren Angehörigen steigern sollten.

4.2.6 Fall 6: Akademie für Lehrerfortbildung Dillingen

Ausgangslage:

Auch staatliche bzw. öffentliche Fortbildungsinstitutionen wie die Akademie für Lehrerfortbildung Dillingen sehen sich einem kontinuierlich zunehmenden Qualitätsbewusstsein der „Kunden“ gegenüber. Auf derartige Entwicklungen gilt es, mit konkreten Zielen und Maßnahmen zu reagieren. Diese lassen sich idealerweise aus einem klaren Profil ableiten (Bauhofer 2013).

Entwicklungsziele / Profil:

Die vorhandenen Grundsätze innerhalb der Institution galt es mit der Wirklichkeit, also den Marktanforderungen, zu verbinden. Es sollte eine stärker angebotsbetonte Betrachtung erfolgen. Unter dem Leitbild "Wir stärken Schule" wurden Grundsätze entwickelt, die den Beschäftigten sowie dem Lehrpersonal als Handlungsleitbilder dienen sollen. Ziel ist die Positionierung der Akademie Dillingen als eine gesellschaftlich hoch angesehene Bildungsinstitution für eine Verantwortungselite (Bauhofer 2013).

Bewertung:

Gerade im Bildungsbereich folgen konkrete Umsetzungen einer vorhandenen Vision. Die Verknüpfung derselben mit den tatsächlichen Gegebenheiten wurde im Rahmen der Profilierung erreicht. Es wurde eine Verbindung mit dem existenten Leitbild der Einrichtung geschaffen. Die Verdichtung der Ergebnisse wurde als sehr positiv bewertet. Was allerdings die Durchdringung

der verschiedenen Ebenen anbelangt, so wurden Optimierungspotenziale ausgemacht. Gerade bei einer derartigen Einrichtung ist zu beobachten, wie nachhaltig die Implementierung eines erarbeiteten Profils sein muss, um langfristig erfolgreich zu sein.

Hinsichtlich der Implementierung wurde festgestellt, dass diese wesentlich von den handelnden Personen, dem Vorhandensein eines systematischen Programms sowie der Kommunikation abhängt. Daraus lässt sich auch die Notwendigkeit einer regelmäßigen und konsequenten Profil-Implementierungsprüfung ableiten. Diese wird in regelmäßigen Abständen von zwei bis drei Jahren als sinnvoll betrachtet, um das Profil weiter zu schärfen. Bauhofer (2013) stellte fest, dass dies „sehr hilfreich sein“ könnte.

Vertreter unterschiedlicher Akteursgruppen sollten in den Controllingprozess einbezogen werden. Die Begleitung durch einen externen Auditor hat aus Sicht des Gesprächspartners den Vorteil, dass dieser einen größeren persönlichen Freiheitsgrad und damit eine größere Unabhängigkeit als ein Mitarbeiter der Einrichtung besitzt.

Im Rahmen eines ständigen Entwicklungsprozesses kann die neue Methodik durch die Einbindung aller Beteiligten in diesen Prozess dafür sorgen, dass den Mitarbeitern ein höheres Maß an Motivation und Bestätigung vermittelt wird.

4.2.7 Fall 7: Augsburger Panther (AEV)

Ausgangslage:

Der Eishockeybundesligist Augsburger Panther (AEV) hat neben sportlichen selbstverständlich auch wirtschaftliche Ziele zu erfüllen. Gerade in einer Stadt wie Augsburg, die in den letzten Jahren sportlich vornehmlich durch die Erfolge des Fußballbundesligisten FC Augsburg auf sich aufmerksam gemacht hat, gilt es für den AEV, eine in Deutschland weniger publikumswirksame Sportart wie Eishockey im Wettbewerb der sonstigen, vielfältigen Freizeitmöglichkeiten zu stärken. Marketing beim AEV bedeutete in der Vergangenheit eher intuitives als zielgerichtetes Agieren. Ein entsprechendes Gesamtkonzept war nicht existent (Sigl 2013).

Entwicklungsziele / Profil:

Es gilt den zentralen Nutzen des AEV für die Zuschauer, Fans und Sponsoren herauszuarbeiten. Unter dem Leitbild „Pure Emotion“ und den damit verbundenen Werten des Vereins „Begeisterung“, „Faszination“, „Leidenschaft“, „Gemeinschaft“, „Fairness“, „Heimat“ und „Zukunft“ sollen die Spiele des AEV zentraler Anziehungspunkt für Menschen werden, die Emotionen erleben wollen. Darüber hinaus soll der AEV ein wichtiger und traditionsreicher Bestandteil der Augsburger Gesellschaft bleiben (Sigl 2013).

Bewertung:

Auf Basis der Profilierung sind erste Erfolge sichtbar. Es ist möglich, alle vom Verbraucher angestrebten Bedürfnisse zu besetzen. In sieben Begriffen wurde dabei festgemacht, was der AEV an Inhalten liefern kann. Nach anfänglichen Ressentiments greift das Konzept. Die Implementierung wird jedoch als „Herkulesarbeit“ betrachtet. Dies ist ein langer Weg.

Aufgrund der relativ frischen Konzeption kann noch kein finales Fazit gezogen werden. Eine Resonanz der Fans gab es nicht. Dies kann aber auch als Erfolg verbucht werden, weil das Konzept die Fans nicht rational, sondern emotional erreicht hat. Andersherum wäre durchaus mit negativen Reaktionen zu rechnen gewesen.

Am Beispiel des AEV kann gesehen werden, dass es mit einer Profilierung gelingen kann, sich mit einer Positionierung vom Wettbewerb abzusetzen. Im Vergleich zum AEV gibt es nur sporadische Versuche anderer Vereine, sich ein Leitbild zu verordnen. Dies funktioniert in der Regel nur, wenn traditionelle Werte mit der neuen Konzeption verbunden werden. Diesen First-Mover-Effekt zu sichern, kann ein Nutzen der neuen Controlling-Methodik sein.

4.2.8 Fall 8: Anwenderzentrum Material- und Umweltforschung (AMU)

Ausgangslage:

Grundlegende Aufgabe des AMU in Augsburg ist die Unterstützung kleinerer und mittlerer Unternehmen der Region hinsichtlich der Expertise bei Materialwissenschaften, insbesondere im Bereich Festkörperphysik. Das AMU soll diese Kompetenz aktiv in der Industrie vermarkten. Die finanziellen Mittel waren vorhanden, was

fehlte, war ein schlüssiges Vermarktungskonzept. Auf dieser Basis wurde die Idee einer Profilierungsstudie zum AMU entwickelt (Biegel 2013).

Entwicklungsziele / Profil:

Im Zuge eines effizienten Finanzmitteleinsatzes sollten zukünftige Aufgaben und damit verbundene Ausgaben besser planbar gemacht werden. Es sollte die Frage der grundsätzlichen wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Ausrichtung des AMU beantwortet werden. Dies bedeutet einerseits, eine klare Entwicklungsrichtung des AMU aufzuzeigen, andererseits das AMU gegenüber anderen Einrichtungen im Bereich des Wissenstransfers von Material- und Umweltforschung abzugrenzen. Das AMU soll daher als Kompetenzzentrum für Materialverbesserungen einen wichtigen Beitrag zur industriellen Wettbewerbsfähigkeit und zur sozialen Sicherheit in der Region beitragen (Biegel 2013).

Bewertung:

Das Beispiel AMU zeigt, dass zwar hinsichtlich der Ausgangslage ein grundlegend gemeinsames Verständnis herrscht, aber in der Umsetzung aufgrund bestehender Strukturen und fehlender Entscheidungsgewalt Probleme auftreten können. Auch fehlende Akzeptanz eines neuen Weges führt zu einer suboptimalen Implementierung. Resultat war daher ein nur in Teilen umgesetztes Profil.

Um einer Grundprofilierung neuen Schwung zu verleihen, könnte es sinnvoll sein, durch ein deutliches Aufdecken der noch zu bearbeitenden Handlungsfelder die Akteure dazu zu motivieren, aktiv in die entsprechende Richtung zu arbeiten.

Ein Controlling-Prozess der Implementierung könnte folglich von der Außensicht her aufzeigen, wo der Weg verlassen wurde und wo korrigierend eingegriffen werden muss. Mit daraus gewonnenen neuen Aspekten und Ideen sollte eine Weiterentwicklung des Profils erfolgen. Abhängig vom Profilierungsobjekt wird ein Überprüfungszyklus zwischen einem und drei Jahren empfohlen.

Der Auditor sollte dabei von extern kommen und das zu Grunde liegende Profil gut kennen. Er sollte konkrete Handlungsempfehlungen liefern. Der Nutzeneffekt ist dabei klar zu benennen. Nur so können, unter möglichst hoher Einbeziehung

der Öffentlichkeit, genügend Betroffene zu Beteiligten gemacht werden.

Es wird auch postuliert, dass ein hoher Grad an Freiwilligkeit hinsichtlich einer Profil-Überprüfung zu einer besseren Beteiligung und letztlich zu einem qualitativ besser nutzbaren Ergebnis führt.

4.2.9 Fall 9: bifa Umweltinstitut GmbH

Ausgangslage:

Aufgrund sinkender Zuschüsse der beteiligten Gesellschafter ist das bifa Umweltinstitut gezwungen, eigenständig Finanzmittel durch Auftragsarbeiten zu erwirtschaften sowie die vorhandenen Geschäftsprozesse wirtschaftlicher auszurichten. Der Weg sollte weg von einem klassischen Forschungsinstitut hin zu einem leistungsfähigen Dienstleister führen. (Rommel 2013).

Entwicklungsziele / Profil:

Durch die Profilierung sollte der Zukunftsweg beim bifa Umweltinstitut klar und das Image beim Kunden eindeutig werden. Dies bedeutete einen Paradigmenwechsel, der zum einen eine starke Beschäftigung mit dem eigenen, komplexen Geschäftsmodell erforderte, zum anderen der unterschiedlichen Wahrnehmung des eigenen Geschäftsmodells im Hause Rechnung tragen musste. Unter dem Profil "Komplettlösungen für Ihren Auftrag" soll das bifa Umweltinstitut zentraler Anlaufpunkt für Unternehmen werden, die unter Berücksichtigung von umweltschutzspezifischen Aspekten ihren Gewinn maximieren wollen (Rommel 2013).

Bewertung:

Der Fall bifa zeigt auf, dass es mittels konsequenter Implementierung eines entwickelten Profils gelingen kann, einen deutlichen Schritt in die angestrebte, oben skizzierte Richtung zu machen.

Wichtig war das klar kommunizierbare Bild, das allen Mitarbeitern vorgestellt werden konnte. Dieses beinhaltete nicht allein Maßnahmen, die nach außen wirken, sondern auch Themen, die intern die Organisation und Prozesse beeinflussen. Es fand ein Paradigmenwechsel statt, der bei wenigen Mitarbeitern dazu führte, dass diese aufgrund der veränderten Rahmenbedingung das Unternehmen verließen.

Das bifa hat in 2012 bereits ein eigenständiges Review durchgeführt, das ein weitgehend stimmiges Bild mit dem erarbeiteten Profil ergeben hat. Es wurde auch eine Balanced Scorecard eingeführt, die einen Eigendruck erzeugt, der wiederum den Veränderungs- bzw. den Entwicklungswillen fördert.

Daraus kann abgeleitet werden, dass ein systematisches Vorgehen zur Implementierungsüberprüfung Nutzen stiften kann. Eine Ableitung daraus zum Selbstaudit wäre begrüßenswert. Als nachteilig werden Komplexität und Aufwand derselben (vgl. Ausführungen in Kapitel 2.4.4.2 ab Seite 67) genannt.

4.2.10 Fall 10: WICONA Hydro Building Systems

Ausgangslage:

WICONA ist ein Hersteller von Aluminium-Bausystemen. Die Tochtergesellschaft WICONA Hydro Building Systems beschäftigt sich mit einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmensbereichs. Die zentrale Strategie ist, im Bereich der „Zero Energy Building“ Marktführer zu werden (Füldner 2013).

Entwicklungsziele / Profil

Für die Firma WICONA Hydro Building Systems und deren Marken wurden in unterschiedlichen Profilierungsprojekten Missionen, und daraus abgeleitet, Konzepte entwickelt, die zu einer noch stärker marktorientierten Geschäftsausrichtung führen sollten. In den unterschiedlichen Verkaufsgebieten sollen Aufträge mit entsprechenden Erträgen generiert werden. Dabei soll laut Füldner (2013) darauf geachtet werden, mit den „richtigen“ Kunden stabile Partnerschaften aufzubauen.

Bewertung:

Im Gegensatz zu operativ getriebenen Entscheidungen diente die Profilierung bei WICONA einer konsequent zukunftsorientierten Ausrichtung der Organisation. Es war zu klären, wie das Unternehmen seinen Kunden Sinn stiften kann und wie diese Schritte logisch darzustellen sind. Im Zuge einer wachsenden Organisation sind gemeinsame Handlungsanweisungen notwendig geworden. Diese werden aus dem Profil abgeleitet. Bis zum einzelnen Mitarbeiter werden Aktionspläne erarbeitet.

Überprüfung der neuen Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ – Kritische Reflexion mittels Expertengesprächen

Eine Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen erscheint sinnvoll. Dies wird als Management-Aufgabe gesehen, die aber nicht als kontinuierlicher Prozess im operativen Alltag erfolgen kann. Vielmehr müssen dafür freie Ressourcen geschaffen werden.

4.3 Ex-post-Bewertungen der Implementierungsprozesse ab dem Zeitpunkt der Profilscheidung

Die neue Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ wurde mit Hilfe von Expertengesprächen überprüft. Abgeleitet aus den verschiedenen Fällen, haben sich unterschiedlichste Themen- bzw. Problemfelder hinsichtlich der Implementierung der verabschiedeten Profile ergeben. Die Hinweise der Gesprächspartner wurden als Handlungsempfehlungen entgegengenommen und mit dem Leistungsprofil der neuen Methodik abgeglichen. Abhängig davon, ob und in welcher Ausprägung die neue Methodik die notwendigen Eigenschaften besitzt, wurden diese, soweit nötig, ergänzt.

Folgende Themenkomplexe können als essentiell für eine neue Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ genannt werden:

Selbstreflexive, kritische Haltung aller Beteiligten

Ein Nutzen der neuen Methodik muss neben der Weiterentwicklung des eigenen Profils auch die Veränderung des Selbstverständnisses der an der Überprüfung beteiligten Personen sein. Das was bisher teilweise in Grundsätzen verankert war, soll mit der Wirklichkeit verbunden werden und es sollen daraus konkrete Ideen und Implementierungsmaßnahmen entstehen. Die neue Methodik fördert ein stetiges Bewusstsein der Entwicklungsnotwendigkeit.

Beteiligung aller betroffenen Akteure

Positiv an der neuen Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ wurde auch bewertet, dass sämtliche betroffenen Personen in die Analyse einbezogen und damit zu Beteiligten gemacht werden. Eine Herausforderung ist es dabei, die teilweise unterschiedlichen Kulturen, die in größeren Organisationseinheiten herrschen, zu integrieren.

Erläuterung der neuen Methodik

Es soll ausdrücklich und umfänglich allen Betroffenen das „Warum“ und das „Wie“ eines Controlling-Prozesses erläutert werden. Dabei kann es mitunter schwierig sein, beispielsweise Mitarbeiter aus gewerblichen Bereichen zur aktiven Beteiligung zu motivieren. Als wichtigster Grund dafür wird v. a. die Angst bezüglich des persönlichen Arbeitsplatzes genannt. Wichtig ist deswegen, den jeweiligen persönlichen Nutzen, den ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ bietet, aufzuzeigen. Das Schaffen von Transparenz und damit Vertrauen, gilt als wichtiger Erfolgsfaktor. Es muss idealerweise im Vorfeld des Prozesses ein Bild gezeichnet werden, das den Nutzen des Controllingprozesses deutlich macht.

Präsentation der Ergebnisse

Ein weiterer sehr positiv bewerteter Punkt einer „Kommunalen Profilierung“ ist die Darstellung der Resultate. Die konsequente Verdichtung dieser Ergebnisse ist als gut bewertet worden. Bildlich gesprochen könnte man sagen, dass die Essenz oder auch die Wurzel des Profils herausgeschält worden ist. Diese Anforderung erfüllt auch ein „Profil-Implementierungs-Controlling“.

Zeitlicher Ablauf

Teilweise ist bei einer Profilierung der hohe zeitliche Aufwand moniert worden. Was zur Konsequenz hat, dass ein hoher Motivationsaufwand über einen längeren Zeitraum betrieben werden muss. Unter der Berücksichtigung, dass die meisten Beteiligten neben ihrer eigentlichen (beruflichen) Tätigkeit an der Profilierung mitarbeiten, ist dies auch für ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Ein klar definierter Projektablaufplan mit fest definierten zeitlichen Meilensteinen ist unabdingbar.

Aktive Treiber

Bezüglich der eigentlichen Implementierung des Profils wird von mehreren Gesprächspartnern die Meinung vertreten, dass es Probleme bei der Umsetzung mangels eines aktiven Treibers geben kann. Hier gilt allerdings zwischen kommunalen, staatlichen und privatwirtschaftlichen Einrichtungen bzw. Unternehmen zu unterscheiden. Der zum Teil hohe Druck des Wandels im privatwirtschaftlichen Umfeld generiert schein-

bar ein offeneres Klima und eine höhere Bereitschaft, sich Veränderungen anzupassen. In staatlichen Einrichtungen gestaltet sich die Implementierung schwieriger und ist ein längerfristiger Prozess. Ein wesentlicher Treiber der Implementierung sind die handelnden Akteure. Von diesen hängen der Grad und die Intensität der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen in hohem Maße ab. Auch das „Profil-Implementierungs-Controlling“ muss diese „Treiber“ zu Beginn eines Überprüfungsprozesses identifizieren und diese konsequent in den Prozess einbinden.

Einfachheit in der Anwendung

Eine neue Methodik darf nicht zu kompliziert sein. Das betrifft zum einen das Verständnis, das die Beteiligten entwickeln müssen, zum anderen die Anwendbarkeit der Methodik. Klare, nachvollziehbare Verfahrensschritte und ebensolche Ergebnisse fördern die Akzeptanz und die Bereitschaft zum Einsatz der Methodik. Insgesamt soll sich die neue Methodik durch wenige Bausteine (vgl. 5 Komponenten des Hexagon-Controlling-Modells in den Kapiteln 3.2 bis 3.6 von Seite 94 bis Seite 122) kennzeichnen.

Messgrößen

Messgrößen oder auch Indikatoren, die den Erfüllungsgrad der Implementierung messen, sollen nachhaltig und verlässlich sein. Validität und Reliabilität spielen dabei eine entscheidende Rolle, um über mehrere Controlling-Verfahren hinweg ein klares Entwicklungsbild bzw. einen jeweiligen Stand des Prozesses aufzeigen zu können.

„Trichter für den Trichter“

Wie im Zuge der „Kommunalen Profilierung“ ist eine Konsolidierung der Controlling-Ergebnisse wünschenswert. Die Fokussierung der Ergebnisse des Controllingprozesses ermöglicht einen schnellen Überblick zum Stand der Profil-Implementierungsbemühungen. Im Falle des „Profil-Implementierungs-Controllings“ wird dies durch die gemessene Profil-Implementierungsqualität erfüllt.

Verankerung des „Profil-Implementierungs-Controllings“ im Rahmen der Grundprofilierung

Eine Verankerung des „Profil-Implementierungs-Controllings“ im Rahmen der Grundprofilierung ist aus Sicht mehrerer Gesprächspartner

wünschenswert, erscheint aber nur teilweise realistisch. Ein Controllingprozess soll mindestens einen Abstand von zwei Jahren zur Grundprofilierung aufweisen und durch einen externen Controller erfolgen. Dieser Parameter soll aber abhängig von Wirtschaftssituation oder anderen kritischen Einflussfaktoren beweglich sein.

Externer Controller

Generell wird ein einem Controllingprozess inhärentes systematisches Vorgehen begrüßt. Vor allem bei qualitativen Messgrößen bedarf es laut der Gesprächsteilnehmer einer Außenbetrachtung. Dies kann, so die Meinung der meisten Befragten, nicht intern geleistet werden. Als wichtigstes Kriterium wird auf die Definition geeigneter Indikatoren verwiesen. Hinter jeder Maßnahme stehen Prozesse. Diese gilt es mittels geeigneter Benchmarks zu überprüfen. Der die Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ anwendende geographische Consultant muss sich durch eine notwendige Distanz zum Projekt sowie eine hohe Methodenkompetenz auszeichnen.

Zertifizierung

Die Zertifizierung einer überprüften implementierten Profilqualität wird differenziert gesehen. Es wird dabei sowohl auf die Außen- als auch auf die Innenwirkung eingegangen. Einerseits wird auf eine bereits bestehende hohe Anzahl vorhandener Zertifikate verwiesen, deren Wert nur bedingt messbar ist. Dies schmälert wiederum den Nutzwert für den eigentlichen Empfänger. Andererseits wird aber die Chance gesehen, dadurch das eigene Profil stärker zu verinnerlichen und das notwendige Bewusstsein in der Region zu schärfen. Darüber hinaus wurde wiederholt der mögliche Marketingnutzen eines Zertifikats erwähnt, der durchaus sinnvolle Einsatzmöglichkeiten eröffnet. Allerdings nur dann, wenn dies von einem hohen Maß an Authentizität getragen wird.

Fazit

Eine Methodik zur Überprüfung der implementierten Profilqualität wie das „Profil-Implementierungs-Controlling“ wird allgemein begrüßt. Sie wird als zielführend erachtet, um eine nachhaltige Sicherung der Profil-Implementierungsqualität zu gewährleisten.

Mittels einer methodisch unterstützten Außen-sicht ist besser erkennbar, wo der geplante Weg

Überprüfung der neuen Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ – Kritische Reflexion mittels Expertengesprächen

der Profil-Implementierung verlassen wurde. Durch neue Aspekte und Ideen kann es eine Weiterentwicklung des Profils geben.

Als Fazit der Expertengespräche kann festgehalten werden, dass alle Befragten die Chance einer kontinuierlichen Weiterentwicklung eines geographischen Raums im Sinne einer nachhaltigen Profilqualität als große Chance bewerten. Den Unterschied zwischen einer „Kommunalen Profilierung“ und einem „Profil-Implementierungs-Controlling“ beschreibt am besten die von Mathe (2012) gewählte Metapher:

„Während die Kommunale Profilierung bildlich gesprochen eine Zwiebel von außen nach innen schält, bis der Kern erreicht wird, geht das Profil-Implementierungs-Controlling den umgekehrten Weg. Vom ursprünglichen, in der Grundprofilierung verankerten Kern weg, wird Schicht für Schicht analysiert, ob die einzelnen Implementierungsmaßnahmen mit dem Grundprofil korrespondieren bzw. richtig implementiert wurden.“

5 Fazit der Gesamtstudie

Die neue Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ ist aus dem Antrieb einer nachhaltigen Weiterentwicklung kommunaler Profile entstanden.

5.1 Der integrative Aufbau des Ansatzes

Die Methodik „Profil-Implementierungs-Controlling“ versteht sich als integrativer Ansatz, der, aufbauend auf der „Kommunalen Profilierung“ nach Kellner, konsequent an der Profilierung andockt und ihr dadurch noch stärkere Geltung im Hinblick auf eine dauerhafte Durchsetzung und Gültigkeit verleiht.

Ausgehend vom Dreh- und Angelpunkt des Profils, dem sogenannten „Gelben Punkt“, (Kellner 2007a:60), analysiert das „Profil-Implementierungs-Controlling“ die erzielte Profil-Implementierungsqualität und gleicht diese mit den ursprünglichen Zielen der Grundprofilierung oder der Jahresprofilierungen ab. Da das „Profil-Implementierungs-Controlling“ als aktives Gestaltungsinstrument verstanden wird, belässt dieses es nicht bei der reinen Analyse des Status Quo, sondern greift vorhandene oder neue Entwicklungsmaßnahmen auf und versucht, diese zu (re-)aktivieren. Es nimmt die Gefahr einer mangelhaften Umsetzung eines guten Konzeptes wahr und will dieser bewusst entgegenwirken. Integrativ bedeutet schließlich auch, nicht einfach alles Vorhandene in Frage zu stellen, sondern sich bewusst mit diesem auseinanderzusetzen. Warum sollten gute Ideen und Gedanken einer „Kommunalen Profilierung“ grundsätzlich kritisiert werden? Erst wenn aus dem „Profil-Implementierungs-Controlling“ erkenntlich wird, dass es nicht allein ein Umsetzungs-, sondern ein grundsätzliches Konzeptionsproblem gibt, darf dies geschehen. In diesem Fall bedeutet integrativ wiederum den nahtlosen Übergang vom „Profil-Implementierungs-Controlling“ in eine neue „Kommunale Profilierung“. Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ lotst bei Bedarf die Akteure gezielt in diese Richtung und steuert damit den weiteren Entwicklungsprozess.

Vergleichbar dem in Kapitel 2.4.1. vorgestellten Marketing- bzw. Projekt-Controlling, erlaubt ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ eine aktive Steuerung einer Entwicklung und ein Höchstmaß an notwendiger Flexibilität (Hiller,

Kinkel 2006:185). Es nimmt Erfahrungen der beteiligten Akteure ernst und koppelt diese in den Entwicklungsprozess zurück.

Integrativ bedeutet zusammengefasst, dass mit dem „Profil-Implementierungs-Controlling“ die in der Arbeit Kellners definierten Anforderungen nach verbesserter Prozess- und Ergebnisqualität gesichert werden. Während Kellner für „Klarheit“ und „Aufbruch“ sorgt, will die vorliegende Arbeit „Effizienz“ und „Durchsetzung“ erreichen.

5.2 Die Merkmale des Ansatzes

Grundsätze für alle Prozessbeteiligten

Die neun Grundsätze des „Profil-Implementierungs-Controllings“ gelten für alle Prozessbeteiligten und geben eine grundsätzliche, notwendige Geisteshaltung vor, ohne die ein kommunales Controllingprojekt keinen Erfolg finden wird. Sie geben allen am Controllingverfahren Beteiligten ein klares Bild, was von ihnen erwartet wird und auf welchem Weg ein qualitativ valides Controllingergebnis erreicht werden kann. Dies darf nicht mit der Ausprägung der Profil-Implementierungsqualität verwechselt werden. Im Gegenteil: Eine im Sinne der Grundsätze aktive, offene und zukunftsorientierte Haltung wird geradezu dazu führen, auch kleinste Verbesserungspotenziale aufzudecken. Dabei müssen persönliche Befindlichkeiten und Animositäten außen vor bleiben und das gemeinsame Streben nach einer Verbesserung der räumlichen Lebensqualität im Vordergrund stehen.

Voraussetzungen

Neben den Grundsätzen, die die Geisteshaltung der Beteiligten definieren und damit die Akteure in den Mittelpunkt stellen, fordert das „Profil-Implementierungs-Controlling“ auch klare Rahmenbedingungen, deren Erfüllung über Erfolg und Misserfolg des Controllingverfahrens mitentscheidend sind. Dazu zählen die Definition klarer Verantwortlichkeiten und die Definition des kommunalen Nutzenbereichs. Des Weiteren müssen durch einen verbindlichen Beschlussvorschlag und durch die Angebotseinholung externer Consultingdienstleistungen die notwendigen formalen Voraussetzungen geschaffen werden. Die beiden letzten Punkte dienen einer unmissverständlichen Dokumentation nach innen wie nach außen, was den Controllingzweck,

die Vorgehensweise und die Leistungen eines geographischen Consultants anbelangt.

Hexagon-Controlling-Modell

Das Hexagon-Controlling-Modell ist der Kern eines „Profil-Implementierungs-Controllings“. Es veranschaulicht die enge Verzahnung mit dem Modell der „Kommunalen Profilierung“ nach Kellner (2007a). Das Modell kennzeichnet sich durch drei Phasen:

- Initiierungsphase
- Controllingphase
- Realisierungsphase

Das Hexagon-Controlling-Modell beschreibt den Weg vom ursprünglichen, vorhandenen Profil hin zu einem überprüften, optimierten Profil, das den aktuellen Anforderungen der Zielgruppen standhält. Die Modellform drückt aber auch den großen Vorteil eines „Profil-Implementierungs-Controllings“ aus. Es lässt sich einfach und unkritisch in den kommunalen Entwicklungsprozess integrieren und kann damit stetig Impulse für die Weiterentwicklung des betrachteten Nutzenbereichs liefern.

Operative Phase mit Reflexivem Diskurs

Nach Abschluss des Controllingverfahrens geht der Prozess in eine klassische operative Phase über. Die durch das „Profil-Implementierungs-Controlling“ gewonnenen Erkenntnisse dienen einerseits der Verbesserung dieses Prozesses, aber auch der Verbesserung der Methodik selbst. Die Fähigkeit, diese Erkenntnisse im Rahmen eines reflexiven Prozesses konsequent zu nutzen, ist sicher eine der Stärken der Methodik. Es wäre geradezu paradox, wenn man einerseits den analytischen Fokus auf die Verbesserung der Profil-Implementierungsqualität legt, selbst aber nicht in der Lage wäre, die eigene Methodenqualität zu schärfen.

5.3 Die vier Nutzen des Ansatzes

Die neue Methodik bringt aus Sicht der kommunalen Verantwortlichen und aus Sicht geographischer Consultants vier zentrale Nutzenaspekte:

Konsequente und systematische Analyse und Steuerung der Profil-Implementierungsqualität

Ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ ermöglicht eine konsequente und systematische Analyse und Steuerung der Profil-Implementierungsqualität eines kommunalen Nutzenbereichs. Es leitet die Beteiligten in klaren Schritten durch die drei Prozessphasen und liefert ein verlässliches Ergebnis zur aktuellen implementierten Profilqualität wie auch zur Entwicklung derselben im Vergleich zur Grund- oder Jahresprofilierung oder auch zur letzten Überprüfung. Subjektiv empfundene Entwicklungen werden überprüft und mit objektiven Veränderungen verknüpft. Daraus lässt sich der Steuerungsprozess aktiv gestalten. Verbindliche Handlungsempfehlungen liefern dazu einen wichtigen Beitrag.

Reflexiver Entwicklungsprozess

Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ regt konsequent dazu an, über sich selbst und den eigenen kommunalen Nutzen- oder Teilnutzenbereich nachzudenken. Aus der Methodik selbst lassen sich stetig Anregungen und Hinweise auf die weitere Entwicklung des Nutzenbereichs gewinnen. Umgekehrt profitiert auch die Methodik selbst von jedem Praxisfall, bei dem sie Anwendung findet und generiert dadurch neue Ansätze zur Verbesserung der Methodik selbst. Dies ist analog dem Vorgehen von Kellner (2007a:19 und 117), der anhand von Praxisfällen reflexive Anregungen für die Weiterentwicklung seiner Methodik gewonnen hat.

Ähnlich dem Prinzip des „Double-Loop-Learning“ (Hiller, Kinkel 2006:186), das in Abbildung 37 auf Seite 62 dargestellt wird, fließen gewonnene Erkenntnisse nicht allein mittels der Handlungsmaßnahmen in die aktuelle Profilentwicklung ein, sondern auch in die Weiterentwicklung des „Profil-Implementierungs-Controllings“ selbst.

Davon profitieren im Folgeschluss alle Beteiligten: Die kommunalen Verantwortlichen des überprüften Nutzenbereichs, die mit der Methodik arbeitenden geographischen Consultants und auch die Nutzenbereiche, die in Zukunft mit einem „Profil-Implementierungs-Controlling“ weiterentwickelt werden.

Sanfte Evolution der Grundprofilierung

Ein besonderes Kennzeichen des „Profil-Implementierungs-Controllings“ ist der generische Entwicklungsprozess, den es anstößt und begleitet. Es geht nicht darum, ohne Kenntnis und

Rücksichtnahme alles bisher Dagewesene zu verbannen und durch Neues zu ersetzen. Dies würde die meisten Beteiligten in einem Nutzenbereich verwirren und auch vor den Kopf stoßen. Die Lösung liegt vielmehr in der sanften Evolution der Grundprofilierung hin zu einem Status Quo, der den Nachfrageveränderungen und aktuellen Rahmenbedingungen gerecht wird. Die Parole könnte auch in „Renovieren und Modernisieren statt Abriss“ übersetzt werden.

Führungs- und Steuerungsinstrument für kommunale Verantwortliche

Eine der wesentlichen und wichtigsten Aufgaben eines kommunalen Verantwortlichen ist die zukunftsorientierte und nachhaltige Steuerung des von ihm verantworteten kommunalen Nutzenbereichs. Die Herausforderung dabei liegt in einem immer komplexeren Anforderungskatalog aus unterschiedlichsten Aufgabenbereichen, den der kommunale Verantwortliche abarbeiten soll. Dies kann nur gelingen, wenn er Steuerungsinstrumente wie ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ erhält, die ihm helfen, dieser Herausforderung gerecht zu werden.

Wie in Kapitel 2.4.4.4 ab Seite 70 zum Thema Frühwarnsysteme erläutert, muss der kommunale Verantwortliche agieren statt nur reagieren. Dies ist auch im Sinne eines modernen Marketingverständnisses (Meffert et al. 2008:19). Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ verschafft ihm dafür die notwendigen Erkenntnisse.

Der kommunale Verantwortliche behält die Führung während des gesamten Prozesses in der Hand und wirkt aktiv, mit Beteiligung anderer Akteure im Nutzenbereich, an der Zukunftsentwicklung mit. Durch die der Methodik inhärenten Schlüsselposition, die dem kommunalen Verantwortlichen zugewiesen wird, wird auch die Gefahr einer Verselbstständigung des Verfahren vermieden. Er ist und bleibt, was er sein soll: der Kopf und Motor einer positiven Entwicklungsarbeit seines eigenen Nutzenbereichs.

5.4 Das Markenversprechen des Ansatzes

Die vier Nutzen des „Profil-Implementierungs-Controllings“ werden in einem Markenversprechen zusammengefasst:

„Profil-Implementierungs-Controlling“

für nachhaltig implementierte Profilentwicklung

Dieses Markenversprechen beschreibt den Kern der neuen Methodik. Alle Prozessschritte sind auf eine zukunftsorientierte, positive Entwicklung des Profils eines definierten Nutzenbereichs abgestimmt. Entscheidend ist, dass es sich dabei nicht um kurzfristige Steuerungsmaßnahmen handelt, sondern stets die nachhaltige, langfristige Entwicklung im Fokus steht. Wie in Kapitel 2.3.4.1 ab Seite 43 zum Thema „Marke“ beschrieben, bringt die nachhaltige Entwicklung einer Marke oder eines Profils diverse Vorteile für den Inhaber der Marke mit sich. Ein klar profilierter und überprüfter Nutzenbereich besitzt eine unschlagbare USP gegenüber den mit ihm im Wettbewerb stehenden Benchmarks: Er hat ein geschärftes Profil, das ihn einzigartig macht.

Die eingangs in Kapitel 1.2 auf Seite 5 aufgestellte Hypothese, dass implementierte Profile im Bereich der kommunalen Entwicklung nur mittels regelmäßig durchgeführter, standardisierter Controllingverfahren nachhaltig Bestand haben, wurde entsprechend bewiesen. Ohne ein solches Verfahren steigt das Risiko einer mangelnden Durchsetzung des Profils und eines ineffizienten Ressourceneinsatzes, was wiederum eine fehlgeleitete kommunale Profilentwicklung und ein nicht mehr gültiges Profil zur Folge haben kann. Wie dargelegt, kann durch die neue Methodik eine erhöhte Ergebnisqualität – maßgeblich durch gesteigerte Effizienz – erzielt werden.

5.5 Ausblick

Aufbauend auf dem Modell der „Kommunalen Profilierung“ beschreibt die vorliegende Arbeit eine neue Methodik, die der nachhaltigen Weiterentwicklung eines kommunalen Profils dient. Kellner (2007a:17) betrachtet seinen Ansatz der „Kommunalen Profilierung“ als Grundstein einer neuen Art der kommunalen Entwicklungslehre. Er regt an, den Ansatz kritisch zu betrachten (Kellner 2007a:110) und ihm weitere Vertiefungen zukommen zu lassen (Kellner 2007c:16). Dieser Aufforderung sollte diese Arbeit gerecht werden. Sie sollte einerseits, in integrativer Art,

an den Schnittstellen der „Kommunalen Profilierung“ andocken, andererseits als eigenständiges Entwicklungstool wahrgenommen werden.

Am Ende eines jeden „Profil-Implementierungs-Controllings“ kann ein „erneuerter“ Trichter, ein überprüfbares Profil entstehen. Dies ist für die Anwender der Methodik eine große Chance. Sie werden in die Lage versetzt, selbständig Optimierungen der Profilqualität ihres Nutzenbereichs anzustoßen, ohne das Vorhandene grundsätzlich in Frage stellen zu müssen. Auch für angewandt arbeitende geographische Consultants bedeutet die Methodik einen neuen Ansatz in ihrer täglichen Beratungstätigkeit. Während sonstige Verfahren sie oftmals nach einem offiziellen Abschluss sich selbst überlassen, sichert die neue Methodik eine stetige Möglichkeit der aktiven Begleitung eines kommunalen Entwicklungsprozesses. Der Berater wird zum dauerhaften Ansprechpartner, ja zum Sparringspartner für den kommunalen Verantwortlichen und verlässt die Ebene eines reinen Dienstleisters. Durch die klar definierte Vorgehensweise entsteht aber keine Abhängigkeit von einem Consultant. Unabhängig von wechselnden Akteuren auf beiden Seiten, soll das „Profil-Implementierungs-Controlling“ ähnlich einem Qualitätsmanagementsystem für dauerhafte Profil-Implementierungsqualität sorgen. Das Modell kann sich zur treibenden Kraft für nachhaltige Excellence entwickeln (Kellner 2007a:25). Es schafft Verbesserungen für alle im kommunalen Nutzenbereich beteiligten Akteure.

In Anlehnung an die für diese Arbeit angewandte Forschungsmethodik des Marktorientierten Innovationsmanagements muss ein „Profil-Implementierungs-Controlling“ eine konsequente Weiterentwicklung im Sinne einer kritischen Reflexion erfahren (Kellner 2007a:240). Erst durch eine regelmäßige Anwendung der Methodik in der Praxis wird sie in ihrer Prognosefähigkeit geschärft.

Das „Profil-Implementierungs-Controlling“ versteht sich als konsequente Weiterentwicklung zukunftsorientierter regionaler Entwicklungsmethoden und will für nachhaltig implementierte Profilentwicklung sorgen.

Literaturverzeichnis

- Aichholzer G. (2005): Das ExpertInnen-Delphi. Methodische Grundlagen und Anwendungsfeld Technology Foresight. In: Bogner A., Littig B., Menz W. (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden, 133-153.
- American Marketing Association (o. J.): Marketing. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (30.08.2015).
- Annawald M. (2003): Ansätze zur Evaluierung von Regionalen Marketinginitiativen. In: Troeger-Weiß G. (Hg.): Aktuelle Aspekte regionaler Standort- und Marketingstrategien. Varia Heft. Band 2. 30 Seiten.
- Augsburg Journal (2011): Kellner'scher Trichter. In: Augsburg Journal. Ausgabe November, Augsburg, 44.
- Augustin G., Auweck F., Jahnke, P. (2000): Informieren, Motivieren, Umsetzen. Zur Aufgabe der Schulen der Dorf- und Landentwicklung. In: Schaffer, F., Thieme, K. (Hg.): Innovative Regionen. Umsetzung in die Praxis. Angewandte Sozialgeographie 39, Augsburg, 147-163.
- Auweck F. (2004): Methodische Aspekte zur Gestaltung kommunaler Leitbilder als Instrumente der Gemeindeentwicklung. In: Karmann H., Attenberger J. (Hg.): Nachhaltige Entwicklung von Stadt und Land. Festschrift. Holger Magel zum 60. Geburtstag. Materialiensammlung des Lehrstuhls für Bodenordnung und Landentwicklung der TU München. Band 30, München, 23-30.
- B. R. Brand Rating GmbH (o. J.): Management und Kapitalisierung des Assets Marke. Methode und Nutzen von BRAND RATING. München. http://www.markenlexikon.com/d_texte/verfahren_brand_rating.pdf. (22.07.2016).
- Bauer R., Bullinger D. (1982): Leitbilder für den ländlichen Raum in Bayern. Abschlussbericht der Untersuchung der PROGNOSE AG. In: Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hg.): Materialien. Band 18, München, 173 Seiten.
- Bauhardt C. (2004): Entgrenzte Räume. Zu Theorie und Politik räumlicher Planung. Wiesbaden.
- Bauhofer W. (2013): Mitarbeiter im Referat Personalentwicklung. Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen. Experteninterview, Dillingen, 30.01.2013.
- Becker J. (2006): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. München.
- Bekmeier-Feuerhahn S. (2006): Marktorientierte Markenbewertung. In: Reinecke S., Tomczak T. (Hg.): Handbuch Marketing-Controlling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden, 443-458.
- Bentele G., Buchele M.-S., Hoepfner J., Liebert T. (2009): Markenwert und Markenwertermittlung. Eine systematische Modelluntersuchung und -bewertung. Wiesbaden.
- Benz A. (1998): Zur Theorie der Planungskontrolle. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hg.): Methoden und Instrumente räumlicher Planung. Hannover, 254-273.
- Berghaus S., Seibert O. (2007): Leitbildprozess Weißenburg-Gunzenhausen. Abschlussbericht. Weidenbach. <http://www.ihk-nuernberg.de/de/media/PDF/Regionale-IHK-Gremien/Leitbild-Weissenburg-Gunzenhausen.pdf> (17.08.2012).
- Biegel W. (2013): Geschäftsführer. AMU – Anwenderzentrum der Universität Augsburg. Experteninterview, Augsburg, 22.01.2013.
- BILANZ. Das Schweizer Wirtschaftsmagazin (2006): Interbrand-Methode. Berechnung des Markenwerts. <http://www.bilanz.ch/luxus/berechnung-des-markenwerts> (24.08.2012).
- Bleicher K. (2004): Das Konzept Integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme. Frankfurt a. M..
- Böhler M., Scigliano D. (2005): Marketing-Management. In: Grundzüge der BWL (Reihe). Stuttgart.

- Borkowski M. (2005): Der Beitrag von Produktelementen zur Markenwahrnehmung. Empirische Untersuchung am Beispiel von Automobil-Lenkrädern. Diplomarbeit, Hamburg.
- Braun W. (1997): Politischer Stellenwert der Leitbilddiskussion In: Rauschelbach B., Klecker P. M. (Hg.): Regionale Leitbilder. Vermarktung oder Ressourcensicherung? Bonn, 13-19.
- Bruhn M., Homburg, C. (2004): Gabler Lexikon Marketing. Wiesbaden.
- Bühler G. (2002): Regionalmarketing als neues Instrument der Landesplanung in Bayern. In: Goppel K., Schaffer F., Spannowsky W., Troeger-Weiß G. (Hg.): Schriften zur Raumordnung und Landesplanung 11, Augsburg.
- Conrads R. (2004): Regionales Arbeitsmarktmanagement. Umsetzung, Erfolge und Regelmäßigkeiten. In: Hilpert M., Poschwatta W., Thieme K. (Hg.): Tellus Facta 4, Augsburg.
- Czaja L. (2009): Qualitätsfrühwarnsysteme für die Automobilindustrie. Wiesbaden.
- Dennhardt H., Hiller A. (2011): ILE - Integrierte Ländliche Entwicklung. ILE-Regionalmanagement zwischen Rhein und Reben. ein Projekt im Landkreis Germersheim. http://www.kreis-germersheim.de/kv_germersheim/Kreisverwaltung/B%20C3%BCrgerservice/Die%20Fachbereiche%20und%20ihre%20Zust%20A4ndigkeiten/Bauen,%20Kreisentwicklung,%20C3%96PNV/Kreisentwicklung/ILE-Regionalmanagement/Abschlussbericht_Regionalmanagement.pdf (30.08.2015).
- Deutscher Marketing-Verband e.V. (Hg.) (2005): Wo Marken-Macher Maß nehmen. In: absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing. Sonderausgabe zum Marken-Award 2005. Düsseldorf, 148-153.
- Deutscher Marketing-Verband e.V. (Hg.) (2011): Markengewinner. In: absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing 10/2011, Düsseldorf, 7.
- Diekmann A. (2004): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg.
- Ehrmann H. (2004): Marketing-Controlling. Ludwigshafen (Rhein).
- Esch F.R. (2007): Strategie und Technik der Markenführung. München.
- Ferber R., Verdoorn, P.J. (1962): Research Methods in Economics and Business. New York.
- Fingerhuth C., Koch M. (1996): Gestaltung zwischen Entwurf und Vereinbarung. Zur Verständigung über Funktion und Ästhetik bei der Planung und Realisierung von Neubauten. In: Selle K. (Hg.): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Wiesbaden 23-40.
- Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (2006): Handbuch für eine erfolgreiche Entwicklung der Marktgemeinde Bechhofen. Triesdorf. http://www.marktbechhofen.de/portrait/leitbild/Handbuch_Bechhofen_ohne_Pressespiegel.pdf (18.08.2012).
- Freie und Hansestadt Hamburg – Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (Hg.) (2007): Räumliches Leitbild, Entwurf. Eine Kurzfassung. Hamburg.
- Füldner T. (2013): Internationaler Vertriebs- und Marketingdirektor. Wicon Hydro Building Systems GmbH. Experteninterview, Ulm, 01.03.2013.
- Garvin D. A. (1988): Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge. New York.
- Geiger W. (1998): Qualitätslehre. Einführung. Systematik. Terminologie. Braunschweig.
- Geml R., Geisbüsch H.-G., Lauer H. (1999): Das kleine Marketinglexikon. Düsseldorf.
- Gerull P. (2014): Management sozialer Dienstleistungsqualität. Grundlagen, Konzepte und Instrumente im Überblick. Hamburg.
- Geschka H., Schwarz-Geschka M. (2009): Die Szenariotechnik am Beispiel des Projektes „Zukunft der Mobilität“. In: Göpfert I. (Hg.): Logistik der Zukunft. Logistics for the future. Wiesbaden, 333-351.
- Gesellschaft für Qualitätswissenschaft e.V. (2016): Die GQW. Berlin. <http://www.tu-cottbus.de/gqw/ueber-uns.shtml> (22.07.2016).

- Gladden W. (2003): Kennzahlen- und Berichtssysteme. Grundlagen zum Performance Measurement. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Gontard M., Neufang B. (2003): ARIS. Das Change Management Instrument in Großprojekten. Ein Beispiel aus einer SAP-Einführung. In: Scheer A.-W., Abolhassan F., Jost W., Kirchmer M. (Hg.): Change Management im Unternehmen. Prozessveränderungen erfolgreich managen. Berlin, 279-297.
- Grandel M. (2013): Geschäftsführer. DR. GRANDEL GmbH. Experteninterview, Augsburg, 21.02.2013.
- Grönroos C. (1984): A Service Quality Model and its Marketing Implications. In: European Journal of Marketing 18(4), 36-44.
- Gross M. (2010): Unternehmen als Marke führen. Brand Pilot als dynamisches Instrument der Unternehmensführung. In: Horváth P. (Hg.): Kunden und Markt im Fokus. Mit Marketingcontrolling zum Erfolg. Stuttgart, 29-37.
- Günther M., Vossebein U., Wildner, R. (2006): Marktforschung mit Panels. Arten. Erhebung. Analyse. Anwendung. Wiesbaden.
- Haaren C. von (2004): Landschaftsplanung. Stuttgart.
- Häder M. (2006): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. Wiesbaden.
- Hafner S., Norck S., Miosga M., Kiehlbrei N. (2013): Bestandsaufnahme des regionalen Innovationssystems des Wirtschaftsraums. Arbeitspapier im Arbeitspaket 1.4 des Verbundprojekts Strategische Allianz „Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel der Region Augsburg (ADMIRE A³)“. Augsburg.
- Hagemann G. (2003): Methodenhandbuch Unternehmensentwicklung. Ist-Situation analysieren, Strategie entwickeln, Marke positionieren. Wiesbaden.
- Haggett P. (2004): Geographie. Eine globale Synthese. Stuttgart.
- Hansestadt Stade (2010): Ergebnis des Leitbildprozesses Stade 2020. Stade. <https://www.yumpu.com/de/document/view/38266543/1-ergebnis-des-leitbildprozesses-stade-2020-stade2020de> (08.07.2016).
- Hartz S., Meisel K. (2011): Qualitätsmanagement. Bielefeld.
- Hausladen H. (2001): Regionales Marketing. Ein Marketing-Management-Ansatz für kleinräumige Kooperationsprojekte zur Erzielung regionaler Wettbewerbsvorteile. München.
- Heineberg H. (2006): Stadtgeographie. In: Heineberg H. (Hg.): Grundriß Allgemeine Geographie. Paderborn.
- Helbrecht I. (2002): Stadtmarketing. Ein gereiftes Steuermodell? In: Wolf K., Tharun E. (Hg.): Stadt- und Regionalmarketing. Vermarktung von Stadt und Region? Vorträge eines Symposiums in Frankfurt am Main am 09.11.2001, Frankfurt, Selbstverlag „Rhein-Mainische Forschungen“, 15-23.
- Henkel G. (1984): Einführung. Leitbilder des Dorfes. In: Henkel G. (Hg.): Leitbilder des Dorfes. Neue Perspektiven für den Ländlichen Raum. Berlin, 1-12.
- Herbert M. (1998): Kommunale Fehlentscheidungen erkennen und vermeiden. Irrationale Entscheidungsprozesse aus systemorientiert geographischer Sicht. In: Weigt E., Ritter W., Ruppert R. (Hg.): Nürnberger wirtschafts- und sozialgeographische Arbeiten 52. Nürnberg.
- Hertle T., Frühwald S. (2006): Die Marke Lufthansa. In: gfk insite, Band 2, 72-74. http://www.gfk.com/imperia/md/content/gfkmktforschung/markte/die_marke_lufthansa.pdf (24.08.2012).
- Hilber M. L., Ergez A. (Hg.) (2004): Stadtidentität. Der richtige Weg zum Stadtmarketing. Zürich.
- Hilker J. (1993): Marketingimplementierung. Grundlagen und Umsetzung am Beispiel ostdeutscher Unternehmen. Wiesbaden.
- Hiller F., Kinkel P. (2006): Projekt-Marketing-Controlling. In: Zerres M. P., Zerres C. (Hg.): Handbuch Marketing-Controlling. Berlin, 185-200.
- Hilpert M. (2002): Angewandte Sozialgeographie und Methode. Überlegungen zu Management und Umsetzung sozialräumlicher Gestaltungsprozesse. Angewandte Sozialgeographie, Band 47. Augsburg.
- Hilpert M. (2004): Wirtschaftsgeographie im Wandel. In: Hilpert M., Poschwatta W.,

- Thieme K. (Hg.): Perspektiven der Angewandten Geographie. Terra Facta. Band 1. Augsburg, 74-81.
- Hilpert M., Poschwatta W., Thieme K. (2004): Vorwort: Geographie zwischen Theorie und Praxis. In: Hilpert M., Poschwatta W., Thieme K. (Hg.): Perspektiven der Angewandten Geographie. Terra Facta. Band 1. Augsburg, 3.
- Hochheimer N. (2011): Das kleine QM-Lexikon. Begriffe des Qualitätsmanagements aus GLP, GCP, GMP und EN ISO 9000. Weinheim.
- Högl S., Twardawa W., Hupp O. (2001): Key Driver starker Marken. In: GWA (Hg.): Key Driver starker Marken. Gibt es Regeln für erfolgreiche Marken? Frankfurt a. M., 15-59.
- Hofbauer G. (2002): Regionalmarketing. Unternehmerisches Marketing auch für Regionen? In: Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hg.): Regionalentwicklung und Regionalmarketing 2002. München, 58-64.
- Homburg C., Krohmer H. (2009/2011): Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung. Wiesbaden.
- Homburg C., Rudolph B. (1997): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 2. Aufl.. Wiesbaden.
- Huber A. W. (2004): Management of Change als Steuerung sozialräumlicher Gestaltungsprozesse. Ein Beitrag zur angewandten sozialgeographischen Implementationsforschung. In: Hilpert M., Poschwatta W., Thieme K. (Hg.): Terra Facta. Band 3. Augsburg.
- Huß S. (2012): Kundenzufriedenheit und Lebensstile. Eine empirische Untersuchung im Lebensmitteleinzelhandel. Göttingen.
- HyScore BSC Bibliothek (2010): Einführung in die Balanced Scorecard. Konzept, Methodik und Implementierung im Unternehmen. Band 4. http://www.hyperspace.de/downloads/Einfuehrg_BSC.pdf (24.08.2012).
- Industrie und Handelskammer (IHK) Regensburg, Institut für Stadt- und Regionalmanagement (ISR) (Hg.) (2006): Benchmarking. Werbegemeinschaften und Stadtmarketinginstitutionen IHK-Bezirk Regensburg. Regensburg.
- Interbrand (2016). The Best 100 Brands. New York. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/> (30.08.2015).
- Interbrand Zintzmeyer & Lux (2006): Wert haben und Wert sein. Die Markenbewertung von Interbrand. http://www.markenlexikon.com/d_texte/verfahren_interbrand_ansatz.pdf (24.08.2012).
- Janton R. (2013): Mitarbeiter, Wirtschaftsreferat der Stadt Augsburg. Experteninterview, Augsburg, 15.01.2013.
- Jessel B. (1994): Methodische Einbindung von Leitbildern und naturschutzfachlichen Zielvorstellungen im Rahmen planerischer Beurteilungen. In: Bayerische Akademie für Naturschutz und Landespflege (ANL) (Hg.): Leitbilder. Umweltqualitätsziele. Umweltstandards. Laufener Seminarbeiträge. Band 4. Laufen/Salzach, 53-64.
- Jurczek P. (2003): Regionale Entwicklungsinitiativen. Ein Weg zur innovativen Regionalentwicklung? In: Goppel K., Schaffer F., Spannowsky W., Troeger-Weiß G. (Hg.): Implementation der Raumordnung. Wissenschaftliches Lesebuch für Konrad Goppel. Schriften zur Raumordnung und Landesplanung. Band 15, Augsburg, 115-124.
- Kaiser M.-O. (2005): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Dimensionen und Messmöglichkeiten, Berlin.
- Kaiser M.-O. (2006): Kundenzufriedenheit kompakt. Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsmöglichkeiten. Berlin.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (1996): The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart.
- Keese C. (2014): Silicon Valley. Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt. München.
- Kegel U., Knieling J., Sinning H. (2005): Leitbildprozess STADT+UM+LAND 2030. Kooperationsstrategien der Region Braunschweig zur Gestaltung des demographischen Wandels. In: Deutsches Institut für Urbanistik (Hg.): Zukunft von Stadt und Region. Perspektiven

- der Regionalisierung. Beiträge zum Forschungsverbund „Stadt 2030“. Band 2, 119-150.
- Kellner K. (1990): Die räumliche Gliederung der Bundesrepublik Deutschland nach marketing-strategischen Grundsätzen. Nürnberg.
- Kellner K. (2006): Entwicklungsqualität in Kommunen steigern. Profilierung als systematisch gesteuerter Planungs- und Durchsetzungsprozess. In: Österreichische Geographische Gesellschaft (Hg.): Mitteilungen der Österreichischen Geographischen Gesellschaft. Band 148 (Jahresband). Wien, 223-239.
- Kellner K. (2007a): Kommunale Profilierung. Ein neuer Ansatz für das Consulting in der angewandten Sozial- und Wirtschaftsgeographie. In: Friedmann A., Hilpert M., Jacobeit J., Peyke G., Reller A., Schneider T., Thieme K., Wiczorek U. (Hg.): Geographica Augustana. Band 2. Augsburg.
- Kellner K. (2007b): Neue Begriffe in der Angewandten Sozial- und Wirtschaftsgeographie. Profilorientierte Entwicklungen von Kommunen. In: Österreichische Geographische Gesellschaft (Hg.): Mitteilungen der Österreichischen Geographischen Gesellschaft. Band 149 (Jahresband). Wien, 321-322.
- Kellner K. (2007c): LEGOLAND Deutschland. Impulsgeber für die Familien- und Kinderregion Landkreis Günzburg. Ein neues Verfahren zur Profilierung von Kommunen und Regionen. In: Geographica Helvetica. Schweizerische Zeitschrift für Geographie. 62. Jahrgang. Band 2. 104-112.
- Kellner K. (2011): Wettbewerbsvorteile durch Profilorientiertes Marketing. Impressionen aus Las Vegas, USA. In: Hochschule Augsburg (Hg.): Forschungsbericht 2011. Augsburg, 129-132.
- Kienle T. (2001): Integriertes und integrierendes Raummanagement. Entwicklungslinien, Probleme und Lösungsansätze einer modernisierten Raumordnung und Raumplanung. Frankfurt a. M..
- Knieling J. (1997): Leitbilder als Instrument der Raumplanung. Ein Beitrag zur Strukturierung der Praxisvielfalt. In: Rauschelbach B., Klecker P. M. (Hg.): Regionale Leitbilder. Vermarktung oder Ressourcensicherung? Bonn, 33-38.
- Köhler R. (2006a): Marketingcontrolling. Konzepte und Methode. In: Reinecke S., Tomczak T. (Hg.): Handbuch Marketing-Controlling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden, 39-61.
- Köhler R. (2006b): Marketing-Controlling. Konzepte und Methode. In: Reinecke S., Tomczak T., Geis G. (Hg.): Handbuch Marketingcontrolling. Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg. Frankfurt a. M., 12-31.
- Körper Consulting (2009): Change Management. Karben. http://www.koerber-consulting.de/?Change_Management (08.07.2016).
- Kötter T. (1989): Wirkungen und Erfolge der Dorferneuerung. Ein Konzept zur Bewertung von Dorferneuerungsmaßnahmen auf der Grundlage eines systemaren Dorfmodells und seine praktische Anwendung. In: Borchard K., Weiß E. (Hg.): Beiträge zu Städtebau und Bodenordnung. Band 10. Bonn.
- Kolks V. (1990): Strategieimplementierung. Ein anwenderorientiertes Konzept. Wiesbaden.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V (2003): Grundlagen des Marketing. München.
- Kotler P., Armstrong G., Wong V., Saunders J. (2011): Grundlagen des Marketing. München.
- Kotler P., Bliemel F. (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. Stuttgart.
- Kotler P., Keller K. L., Bliemel F. (2007): Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln. München.
- Kuron I. (1997): Stadtmarketing. Chance zur ganzheitlichen Stadtentwicklung. In: Pfaff-Schley H. (Hg.): Stadtmarketing und kommunales Audit. Chance für eine ganzheitliche Stadtentwicklung. Berlin, 1-13.
- Kurzawa U., Pollmann R. (2009): Kommunikations-Controlling. Die Suche nach dem Gral. In: Eiselmayer K. (Hg.): Controller Magazin. Heft Juli. Freiburg im Breisgau, S. 76-84. <http://www.prt.de/uploads/media/ControllerMagazinJuli2009.pdf> (02.09.2012).
- Kutz O. (2006): Strategische Analysetechniken. In: Zerres M. P., Zerres C. (Hg.): Handbuch Marketing-Controlling. Berlin, 11-44.

- Lachmann U. (2006): Erfolgskontrolle der Werbung. In: Reinecke S., Tomczak T. (Hg.): Handbuch Marketing-Controlling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden, 507-520.
- Landkreis Miesbach [Auftraggeber] (2009): Unser Landkreis Miesbach 2014. Analyse und Bewertung. Miesbach.
- Landkreis Oldenburg (o. J.): Leitbild des Landkreises Oldenburg. <http://www.oldenburg-kreis.de/968.html>. (13.08.2012)
- Landratsamt Fürstenfeldbruck (2011): Pressemitteilung Nr. 27: Leitbild-Prozess Landkreis Fürstenfeldbruck: Steuerungsgruppe nimmt Arbeit auf, legt Kernthemen fest und entscheidet über Eckpunkte zum Projektfahrplan! http://www.lra-ffb.de/lkr/leitbild/dokumente/PM27_2011.pdf. (02.10.2016)
- Landratsamt Rastatt (2010): Leitbild. http://www.landkreis-rastatt.de/site/kreis-rastatt/get/documents_E1989497703/kreis-rastatt/Objekte/02_Landratsamt/pdf-Dateien/Leitbild.pdf (09.07.2016).
- Leitner A., Wroblewski A. (2005): Zwischen Wissenschaftlichkeitsstandards und Effizienzansprüchen. ExpertInneninterviews in der Praxis der Arbeitsmarktevaluation. In: Bogner A., Littig B., Menz W. (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden, 241-256.
- Leser H. (Hg.) (2005): Diercke Wörterbuch Allgemeine Geographie. Braunschweig.
- Liebmann J. (2006): Implementierung eines regionalen Entwicklungsleitbildes mit Unternehmen am Beispiel der Familien- und Kinderregion. Diplomarbeit, Augsburg.
- Link J., Gerth N., Voßbeck E. (2000): Marketing-Controlling. Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg. München.
- Linß G. (2002): Qualitätsmanagement für Ingenieure. München.
- Lucas R., Schneidewind U. (2011): Governancestrukturen und Unternehmensstrategien im Klimawandel. Vom Leitbild zum Handeln. In: Karczmarzyk A., Pfriem R. (Hg.): Klimaanpassungsstrategien von Unternehmen. Marburg, 123-144.
- Magel H. (2007): Dorferneuerung 2020. Zukunftskonzeption und -strategien der Dorferneuerung in Bayern. Teil 1. Das Dorf im Wandel der Zeit. München.
- Magel H. (2010): Dorferneuerung 2020. Zukunftskonzeptionen und -strategien der Dorferneuerung in Bayern. Teil 2B. Gute Ansätze der Dorferneuerung. Auswertung der Modell- und Pilotdörfer. München. http://www.landen-twicklung-muenchen.de/forschung/forschungsberichte/dorferneuerung/de_2020_teil2b.pdf (21.08.2012).
- Magel H., Ritzinger A., Groß Ch. (2010): Dorferneuerung 2020. Zukunftskonzeption und -strategien der Dorferneuerung in Bayern. Teil 3. Strategien für die Dorferneuerung 2020. München. (Forschungsauftrag)
- Mandl H., Reinmann-Rothmeier G. (2000): Vom Qualitätsbewusstsein über Selbstevaluation und maßgeschneidertes Vorgehen zur Transfersicherung. In: Schenkel P., Tergan S.-O., Lottmann A.: Qualitätsbeurteilung multimedialer Lern- und Informationssysteme. Evaluationsmethoden auf dem Prüfstand. Nürnberg, 89-105.
- Manschwetius U. (1995): Regionalmarketing. Marketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung. Wiesbaden.
- Mathe E. (2013): Geschäftsführer, Wohnungsbau-gesellschaft der Stadt Augsburg. Experteninterview, Augsburg, 11.01.2013.
- Meffert H. (1989): Städtemarketing. Pflicht oder Kür? In: Planung und Analyse. Band 8, 273-280.
- Meffert H. (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. Wiesbaden.
- Meffert H., Burmann C., Kirchgeorg M. (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. Wiesbaden.
- Meyer O. (2002): Marketing & Werbung. (Powerpoint-Präsentation) <http://www.tpm-mw.de/projekte/mi2ex/download/SeminarbandMi2Ex2002Teil07.pdf> (26.08.2012).

- Meyer zu Schwabedissen F., Miggelbrink J. (2005): Bilder oder Leitbilder? Standortprofilierung(en) Leipzig(s). In: Fach W., Lutz W. (Hg.): Region und Vision. Regionalpolitische Leitbilder im Vergleich. Kulturwissenschaftliche Regionenforschung. Jahrbuch des Forschungsverbands „Soziale und symbolische Konstruktion von Räumen“. Band 3, Leipzig, 155-170.
- Meyerhoff J., Brühl Ch. (2005): Fachwissen lebendig vermitteln. Das Methodenhandbuch für Trainer und Dozenten. Darmstadt.
- Mićić P. (2007): 30 Minuten für Zukunftsforschung und Zukunftsmanagement. Offenbach.
- Möhlen M., Zerres M. (2006): Einführung in das Marketing-Controlling. In: Zerres M. P., Zerres C. (Hg.): Handbuch Marketing-Controlling. Berlin, 1-10.
- Müller S. H. (2000): Produkt- und Markencontrolling. In: Zerres M. P. (Hg.): Handbuch Marketing-Controlling. 2. Aufl., Berlin, 281-300.
- Nickel O. (2005): Auch Marken brauchen manchmal Vitamine. Zentrale Bereiche moderner Markenforschung. In: Gaiser B., Linxweiler R., Brucker V. (Hg.): Praxisorientierte Markenführung. Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien. Wiesbaden, 175-199.
- Palloks M. (1991): Marketing-Controlling. Konzeption zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung des operativen und strategischen Marketing-Management. In: Schriften zum Controlling. Band 11. Frankfurt a. M.
- Pepels W. (2009): Lexikon Qualitätsmanagement. Düsseldorf.
- Piercy N. (2008): Market-Led Strategic Change. Making Marketing Happen in Your Organization. Oxford.
- Porst R. (2008): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. In: Studienskripten zur Soziologie. Wiesbaden.
- Poschwatta W. (1997): Von der sozialgeographischen Konzeption zur interaktiven Sozialgeographie. In: Goppel K., Thieme K., Troeger-Weiß G. (Hg.): Experimentelle Geographie und Planung. Theorie, Management, Praxis. Festschrift für Franz Schaffer. Schriften zur Raumordnung und Landesplanung. Band 1. Augsburg, 11-16.
- Quellmalz S. (2010): Lösen regionale Marken den Bio-Boom ab? <http://blog.gruuna.com/2010/02/01/loesen-regionale-marken-den-bio-boom-ab1/> (21.08.2012).
- Rauschelbach B. (1997): Was nützen regionale Leitbilder? In: Rauschelbach B., Klecker P. M. (Hg.): Regionale Leitbilder. Vermarktung oder Ressourcensicherung? Bonn, 11-12.
- Reinecke S. (2004): Marketing Performance Management. Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem. Wiesbaden.
- Reinecke S., Herzog W. (2006): Stand des Marketingcontrollings in der Praxis. In: Reinecke S., Tomczak T. (Hg.): Handbuch Marketing-Controlling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden, 81-95.
- Reißig R., Berg F. (2005): Regionale Entwicklungskonzepte. Das Beispiel Sachsen. In: Reißig R., Thomas M. (Hg.): Neue Chancen für alte Regionen? Fallbeispiele aus Ostdeutschland und Polen. Texte aus dem Brandenburg-Berliner Institut für Sozialwissenschaftliche Studien (BISS e.V.). Münster, 251-306.
- Renn O. (1996): Kooperativer Diskurs. Kommunikation in der Umweltpolitik. In: Selle K. (Hg.): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Wiesbaden, 101-114.
- Rennhak F. (2012): Geschäftsfeldleiter Aus- und Weiterbildung, IHK Schwaben. Experteninterview, Augsburg, 19.12.2012.
- Ritter W. (1998): Allgemeine Wirtschaftsgeographie. Eine systemtheoretisch orientierte Einführung. München.
- Rommel W. (2013): Geschäftsführer. Bifa Umweltinstitut GmbH. Experteninterview, Augsburg, 16.01.2013.
- Rudnick P. (2011): Qualitätsmanagementsysteme im Gesundheitswesen. Anforderungen für die Zertifizierung von Medizinprodukten. Hamburg.
- Rüegg-Sturm J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. Bern.

- Säfken A. (1999): Der Event in Regionen und Städtekooperationen. Ein neuer Ansatz des Regionalmarketings? In: Goppel K., Schaffer F., Thieme K., Troeger-Weiß G. (Hg.): Schriften zur Raumordnung und Landesplanung. Band 3. Augsburg.
- Sattler H. (2005): Markenbewertung. State of the Art. In: Research Papers on Marketing and Retailing. Band 27. Hamburg.
- Schätzl L. (2003): Wirtschaftsgeographie 1: Theorie. 9. Aufl.. Paderborn.
- Schaffer F. (1993): Die Schulen der Dorf- und Landentwicklung. Neue Wege zur Umsetzung einer ganzheitlichen Planungsphilosophie. In: Schaffer F., Thieme K., Troeger-Weiß G.: Innovative Regionalentwicklung. Von der Planungsphilosophie zur Umsetzung. Beiträge zur Angewandten Sozialgeographie. Band 28. Augsburg, 290-301.
- Schaffer F. (2003): Lernende Region. Ein neuer Weg der regionalen Entwicklung. In: Goppel K., Schaffer F., Spannowsky W., Troeger-Weiß G. (Hg.): Implementation der Raumordnung. Wissenschaftliches Lesebuch für Konrad Goppel. Schriften zur Raumordnung und Landesplanung. Band 15. Augsburg, S. 187-195.
- Schaffer F., Kellner K., Svojanovsky R. (Hg.) (2004): Sheridan Marketing Konzept. Fieldbook. Umwandlung ehemaliger Kasernenflächen. In: Schaffer F., Zettler L., Kellner K.: Angewandte Sozialgeographie. ASG. Band 51. Augsburg.
- Schaffer F., Poschwatta W. (Hg.) (2002): Legoland 2002. Impulse für den ländlichen Raum in Schwaben. 2. Aufl. Beiträge zur Angewandten Sozialgeographie. Band 46. Augsburg.
- Schiller W., Erben R., Hebeis N. (2005): Risikomanagement für Marken. Risiken, die Ihre Marke bedrohen. Identifikation, Analyse und Kontrolle. Weinheim.
- Schmidt C. (2010): Grundlagen Kulturlandschaft. Ausgangspunkte einer planerischen Auseinandersetzung mit Kulturlandschaft. In: Naturschutz und Biologische Vielfalt. Band 103.
- Schneider W., Kornmeier M. (2006): Kundenzufriedenheit. Konzept, Messung, Management. Bern.
- Schwarzkopf F.-J. (2013): Abteilungsleiter Verbands- und Organisationsentwicklung. Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e.V.. Experteninterview, Augsburg, 07.03.2013.
- Seibert O., Geißendörfer M. (2003): Entwicklungs-Leitbild für die AGIL-Gemeinden: Erste Schritte im Leitbildprozess der AGIL-Gemeinden Aurach, Burgoberbach, Herrieden und Leutershausen. Fachhochschule Weißenstephan. Triesdorf.
- Seidenschwarz W. (1999): Balanced Scorecard. Ein Konzept für den zielgerichteten strategischen Wandel. In: Hórvath P. (Hg.): Controlling & Finance. Stuttgart, 247-276.
- Seidenschwarz W., Gleich R. (2006): Controlling und Marketing als Schwesterfunktion. In: Reinecke S., Tomczak T. (Hg.): Handbuch Marketing-Controlling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden, 821-856.
- Seidl F. (2008): Marketing-Controlling. Analyse und Vergleich ausgewählter aktueller Konzeptionen. Saarbrücken.
- Selle K. (1996): Von der Bürgerbeteiligung zur Kooperation und zurück. Vermittlungsarbeit bei Aufgaben der Quartiers- und Stadtentwicklung. In: Selle K. (Hg.): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Wiesbaden, 61-78.
- Selle K. (1996a): Klärungsbedarf. Sechs Fragen zur Kommunikation in Planungsprozessen – insbesondere zur Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern. In: Selle K. (Hg.): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Wiesbaden, 161-180.
- Siebrecht P. (2004): Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Messung, Umsetzung, Management von Erfolgsfaktoren. Mit Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu wirtschaftlichem Erfolg. In: Europäische Hochschulschriften. Band 5. Frankfurt a. M..
- Siemonsen K. (1996): Überfordert, nicht informiert, ausgeschlossen. Von den Schwierigkeiten, Bewohnerinnen und Bewohner als Partner zu verstehen. In: Selle K. (Hg.): Planung

- und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Wiesbaden, 266-267.
- Sigl L. (2013): Geschäftsführer. Augsburger Panther Eishockey GmbH. Experteninterview, Augsburg, 07.03.2013.
- Simmacher G. (2004): Eine Vision und der Zeitgeist. Schule der Dorf- und Landentwicklung Thierhaupten. In: Karmann H., Attenberger J. (Hg.): Nachhaltige Entwicklung von Stadt und Land. Festschrift. Holger Magel zum 60. Geburtstag. Materialiensammlung des Lehrstuhls für Bodenordnung und Landentwicklung der TU München. Band 30. München, 357-362.
- Skala-Gast D. (2012): Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine empirische Analyse am Beispiel der deutschen Automobilindustrie. In: Burmann Ch., Kirchgeorg M. (Hg.): Innovatives Markenmanagement. Band 38. Wiesbaden.
- Spath D., Scharer M. (o. J.): ABC-Analyse. Karlsruhe (Powerpoint-Präsentation). <http://pptde.com/doc/82921/pr%C3%A4sentation> (22.07.2016).
- St. Elmo Lewis E. (1903): Catch-Line and Argument. In: The Book-Keeper. Band 15. o. O., 124-128.
- Stender-Monhemius K. (2002): Marketing. Grundlagen mit Fallstudien. München.
- Tarlatt A. (2001): Implementierung von Strategien im Unternehmen. Wiesbaden.
- Thiel A., Joel K. (2016): Wirtschaftsförderung und nachhaltiges Wirtschaften am Beispiel der Region Augsburg. Die Rolle der Wirtschaftsförderung als Impulsgeber für nachhaltiges Wirtschaften in Regionen. In: Buchenau P., Geßner M., Geßner Ch., Kölle A. (Hg.): Chefsache Nachhaltigkeit. Praxisbeispiel aus Unternehmen. Wiesbaden, 187-210.
- Thieme K. (1997): Sozialgeographische Implementationsforschung. Zum Stellenwert der Praxisbegleitung im räumlichen Gestaltungsprozeß. In: Goppel K., Thieme K., Troeger-Weiß G. (Hg.): Experimentelle Geographie und Planung. Theorie, Management, Praxis. Festschrift für Franz Schaffer. Schriften zur Raumordnung und Landesplanung. Band 1. Augsburg, 19-34.
- Thommen J.-P. (2004): Lexikon der Betriebswirtschaft. Managementkompetenz von A bis Z. Zürich.
- Töpfer A. (1995): Marketing-Audit. In: Tietz B., Köhler R., Zentes J. (Hg.): Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart, 1533-1541.
- Töpfer A. (2006): Audit von Business Excellence. In: Reinecke S., Tomczak T. (Hg.): Handbuch Marketing-Controlling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden, 117-154.
- Tollington T. (1998): Brands: the asset definition and recognition test. In: Journal of Product & Brand Management 7(3). London, 180-192.
- Troeger-Weiß G. (1998): Regionalmanagement. Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung. In: Goppel K., Schaffer F., Spannowsky W., Troeger-Weiß G. (Hg.): Schriften zur Raumordnung und Landesplanung. Band 2. Augsburg.
- Universität Ulm, Stabsstelle Qualitätsentwicklung, Berichtswesen und Revision (2016): Qualitätsentwicklung an der Universität Ulm. Ulm. <http://www.uni-ulm.de/einrichtungen/zuv/qm/qualitaetsentwicklung.html> (22.07.2015).
- Voeth M., Herbst U., Sandstede C. (2006): Marketingcontrolling im Systemgeschäft. In: Reinecke S., Tomczak T. (Hg.): Handbuch Marketing-Controlling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden, 965-986.
- Wahrig G., Wahrig-Burfeind R., Kürten P. (2001): Deutsches Wörterbuch. Gütersloh.
- Weber J., Schäffer U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung. Nutzen für Manager und Controller. Erfahrungen in deutschen Unternehmen. Wiesbaden.
- Weber M. (2010): Starke Marke. Verbindung von betriebswirtschaftlichen und psychologischen Faktoren als Erfolgsgarant. Hamburg.
- Weidner M. (2000): Implementationsprojekt Stauden-Online. Informationsvernetzung einer ländlichen Region. In: Schaffer F., Thieme K. (Hg.): Innovative Regionen. Umsetzung in die Praxis. Angewandte Sozialgeographie. Band 39. Augsburg, 183-190.

- Weis H. C. (1995): Marketing. In: Olfert K. (Hg.): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. Ludwigshafen (Rhein).
- Weis H. C. (2007): Marketing. In: Olfert K. (Hg.): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. Ludwigshafen (Rhein).
- WEKA info verlag GmbH in Zusammenarbeit mit der Stadt Deggendorf (Hg.) (2005a): Deggendorf. Die l(i)ebenswerte Donaustadt. http://www.total-lokal.de/pdf/94469_inf.pdf (30.08.2015).
- Werthmüller E. (1995): Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing. Ein Beitrag zur Fundierung des Placemarketing. In: Meffert H. (Hg.): Schriften zu Marketing und Management. Band 24. Frankfurt a. M..
- Wist H. (2010): Aufbau und Wirkungen empängerorientierter Controllingberichte in einem großen Bundesressort. In: Horváth P. (Hg.): Kunden und Markt im Fokus. Mit Marketingcontrolling zum Erfolg. Stuttgart, 197-205.
- Wolf K., Tharun E. (2002): Stadt- und Regionalmarketing. Vermarktung von Stadt und Region? Vorträge eines Symposiums in Frankfurt am Main am 09.11.2001, Frankfurt, Selbstverlag „Rhein-Mainische Forschungen“.
- Wunderer R. (2001): EFQM_Modell 2001 (Hauptstichwort). In: Zollondz H.-D. (Hg.): Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements. München, 192-197.
- Y&R Germany (2004): Y&R BrandAsset Valuator. Frankfurt a. M., http://www.markenlexikon.com/d_texte/verfahren_brand_asset_valuator.pdf (22.07.2015).
- Zednik A., Strebinger A. (2005): Marken-Modelle der Praxis. Darstellung, Analyse und kritische Würdigung. In: Schweiger G. (Hg.): Gabler Edition Wissenschaft. Werbe- und Markenforschung. Band 1. Wiesbaden.
- Zepf E. (1993): Leitbilder für Stadt und Dorf. Erfahrungen mit der Umsetzung. In Schaffer F., Thieme K., Troeger-Weiß G. (Hg.): Innovative Regionalentwicklung. Von der Planungsphilosophie zur Umsetzung. Beiträge zur Angewandten Sozialgeographie. Band 28. Augsburg, 194-200.
- Zerweck D. (1997): Stadtmarketing. Planung, Konzept, Konkretisierung, Realisierung. In: Pfaff-Schley H. (Hg.): Stadtmarketing und kommunales Audit. Chance für eine ganzheitliche Stadtentwicklung. Berlin, 37-54.
- Zollondz H.-D. (2001): Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements. München.
- Zollondz H.-D. (2011): Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. München.

Anhang

Leitfaden Experteninterviews

Fragenkomplex 1: Konzeptentwicklung

- Haben Sie für Ihre Kommune oder für eine andere Kommune an einer Entwicklungskonzeption gearbeitet bzw. mitgewirkt?
- Was waren Anlässe, Gründe bzw. Impulse für die Konzeption?
- Was war der Inhalt der Konzeption?
- Woraus bestand ihr Kern?
- Wie wurde die Konzeption dokumentiert?
- Über welchen Zeitraum hinweg wurde die Konzeption durchgeführt?
- Wie lief der Konzeptionsentwicklungsprozess ab?
- Welche (externen / internen) Akteure waren in den Prozess eingebunden (z. B. Planer, Regionale Verantwortliche)?
- Wer hat wann welche Entscheidungen im Prozess getroffen (z. B. klare Meilensteine, Verabschiedung des Konzepts vor der Implementierung)?

Fragenkomplex 2: Implementierungsprozess

- Warum hat die Implementierung (nicht) funktioniert?
- Wurde ein Bottom-Up-Prinzip oder ein schwaches Top-Down gewählt?
- Welche Fehlerquellen konnten Sie im Prozess identifizieren?
- Welche Problemstellungen haben sich im Prozessverlauf ergeben?
- Welche Budgetvorgaben gab es?
- Wie hat der Implementierungsprozess selbst ausgesehen?
- Welche Schritte wurden dabei verfolgt?
- Was hat gut funktioniert, was nicht?
- In welchem Umfang wurde das entwickelte Konzept tatsächlich umgesetzt?

Fragenkomplex 3: Überprüfung der implementierten Profilierung

- Hat die ursprüngliche Profilierung aus Ihrer Sicht noch Gültigkeit?
 - Falls nicht: Was ist passiert?
- Wurde diese Profilierung überprüft oder soll sie es werden?
 - Falls sie bereits überprüft wurde: Was war das Ergebnis des Prozesses? Wie wurde dabei vorgegangen?
 - Falls sie noch nicht überprüft wurde: Wie müsste Ihrer Meinung nach dabei vorgegangen werden?
- Wie wurden die Ergebnisse quantifiziert?
- Welche Themenkomplexe müssen Ihrer Meinung nach bei der Überprüfung einer implementierten Profilierung gemessen werden?
- Wie müssen die Messkriterien gewichtet werden?
- Welche Gesprächspartner könnten den Prozess von einer anderen Seite aus beschreiben und beurteilen?