

**HOCHSCHULE
MITTWEIDA**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



Fachbereich Medien

Koep, Dennis

**Analyse des Stadtmarketing-Konzeptes einer
Kleinstadt am Beispiel Bad Segeberg**

**An analysis of a small town`s city marketing
concept using Bad Segeberg as an example**

– Bachelorarbeit –

Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)

Bad Segeberg – 2010

**HOCHSCHULE
MITTWEIDA**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



Fachbereich Medien

Koep, Dennis

**Analyse des Stadtmarketing-Konzeptes einer
Kleinstadt am Beispiel Bad Segeberg**

**An analysis of a small town`s city marketing
concept using Bad Segeberg as an example**

– eingereicht als Bachelorarbeit –

Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)

Erstprüfer: Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

Zweitprüferin: Nicole Bongard

Bad Segeberg – 2010

„Koep, Dennis:

 Analyse des Stadtmarketing-Konzeptes einer Kleinstadt am Beispiel
 Bad Segeberg. - 2010 – 52 S.

 Bad Segeberg, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien,
 Bachelorarbeit“

„Referat,

 Die Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Stadtmarketing in der
 schleswig-holsteinischen Kleinstadt Bad Segeberg. Ziel der Arbeit ist die
 Herausarbeitung der für Bad Segeberg effizientesten Lösung bei der
 Durchführung von Stadtmarketing.

 Unter Berücksichtigung der einschlägigen Fachliteratur wird eine um-
 fangreiche Analyse des bisherigen Stadtmarketings in Bad Segeberg aus-
 gearbeitet. Anschließend werden auf Basis der Analyse Handlungsempfeh-
 lungen für das Bad Segeberger Stadtmarketing gemacht.“

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	7
1.1 Ziel der Arbeit.....	7
1.2 Aufbau der Arbeit.....	8
2 Konzeptionelle Grundlagen.....	9
2.1 Begriffsabgrenzungen.....	9
2.1.1 Marketing.....	9
2.1.2 Stadtmarketing.....	9
2.1.3 Teilbereiche des Stadtmarketing.....	10
2.2 Historische Entwicklung und Entstehungsgründe von Stadtmarketing	11
2.2.1 Historische Entwicklung.....	11
2.2.2 Entstehungsgründe.....	12
2.3 Elemente des Stadtmarketing.....	13
2.3.1 Stadtmarketing-Prozess.....	13
2.3.2 Ziele im Stadtmarketing.....	15
2.3.3 Zielgruppen im Stadtmarketing.....	16
2.3.4 Akteure im Stadtmarketing.....	17
2.4 Zusammenhänge der konzeptionellen Grundlagen.....	18
3 Institutionalisierung im Stadtmarketing.....	20
3.1 Stadtverwaltung.....	20
3.2 Arbeitskreise.....	21
3.3 Eingetragene Vereine.....	22
3.4 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	23
4 Analyse des Stadtmarketings in Bad Segeberg.....	25
4.1 Ausgangslage der Stadt Bad Segeberg.....	25
4.1.1 Geographische Lage und Verkehrsanbindung.....	25
4.1.2 Touristisches Angebot.....	26
4.1.3 Wirtschaftslage und Demographie.....	27
4.2 Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH.....	29
4.2.1 Der Stadtmarketing-Prozess in Bad Segeberg bis zur Gründung der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH.....	29
4.2.2 Akteure der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH.....	31
4.2.2.1 Gesellschafter	31

4.2.2.2 Personal.....	31
4.2.3 Aufgaben und Ziele der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH	31
4.2.4 Das „Leitbild Bad Segeberg 2010“	33
4.2.5 Umsetzung der Ziele und Maßnahmen	35
4.2.6 Zielgruppen des Bad Segeberger Stadtmarketings.....	39
4.2.7 Aktuelle Situation und Finanzlage.....	39
4.3 Weitere relevante Stadtmarketing-Institutionen in Bad Segeberg....	41
4.3.1 „Wir für Segeberg“ e.V.....	41
4.3.2 Fremdenverkehrsverein Bad Segeberg und Umgebung e.V....	42
4.3.3 Kalkberg GmbH.....	42
5 Bewertung der Analyse und Handlungsempfehlungen.....	44
5.1 Kritische Bewertung der Analyse des Bad Segeberger Stadtmarke- tings.....	44
5.2 Handlungsempfehlungen.....	48
5.2.1 Stadtmarketing-Prozess.....	48
5.2.2 Ziele, Maßnahmen und deren Umsetzung.....	49
5.2.3 Zielgruppen.....	52
5.2.4 Akteure.....	53
5.2.5 Institutionalisierung.....	54
6 Fazit.....	59
Literatur- und Gesprächsverzeichnis.....	VII
Anhang.....	XIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schaubild Stadtmarketing.....	19
Abbildung 2: Die fünf Säulen Bad Segebergs (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an das „Leitbild Bad Segeberg 2010“).....	33
Abbildung 3: zukünftiges Stadtmarketing in Bad Segeberg.....	58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Maßnahmen und deren Umsetzung für das Ziel: Entwicklung Bad Segebergs zu einem Reit- und Erlebniszentrum.....	35
Tabelle 2: Maßnahmen und deren Umsetzung für das Ziel: stärkere Vernetzung des Themas Kalkberg und des Themas Karl May mit der Innenstadt	36
Tabelle 3: Maßnahmen und deren Umsetzung für das Ziel: Stärkung von Bad Segeberg als Einkaufs- und Dienstleistungszentrum für die Stadt und ihr Umland.....	36
Tabelle 4: Maßnahmen und deren Umsetzung für das Ziel: Erhöhung der Wohn- und Lebensqualität durch Aktivitäten in Kultur und Bildung.....	37
Tabelle 5: Maßnahmen und deren Umsetzung für das Ziel: Anbindung des Großen Segeberger Sees an die Innenstadt.....	37
Tabelle 6: Maßnahmen und deren Umsetzung für das Ziel: Nutzung der Magnetwirkung von Möbel Kraft für Bad Segeberg.....	38
Tabelle 7: Maßnahmen und deren Umsetzung für das Ziel: konsequente Ausschöpfung des „Gesundheitsstandorts Bad Segeberg“	38
Tabelle 8: : Erträge und Aufwendungen der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH im Jahr 2008.....	40

1 Einleitung

1.1 Ziel der Arbeit

Stadtmarketing ist seit einigen Jahren ein weit verbreitetes Instrument von Städten und Gemeinden um sich den wachsenden Herausforderungen der Stadtentwicklung zu stellen. Allen voran Großstädte versuchen sich durch ein gut durchdachtes und effizientes Stadtmarketing dem Konkurrenzdruck um Wirtschaftskraft, Bürger und Touristen zu stellen. Eine Untersuchung des Deutschen Instituts für Urbanistik hat ergeben, dass alle Städte der Bundesrepublik mit mindestens 100.000 Einwohnern Stadtmarketing betreiben.¹

Aber auch kleine Städte haben Stadtmarketing für sich entdeckt. Denn sie sind ebenso daran interessiert sich durch eine erfolgreiche Vermarktung gegenüber Städten in näherer, aber auch weiterer Umgebung, als einzigartiger Wohnort, Tourismus- und Wirtschaftsstandort zu profilieren. Eine dieser Städte ist die schleswig-holsteinische Kleinstadt Bad Segeberg. Hier wurde Ende der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts ein Stadtmarketing-Prozess eingeleitet. Dieser scheint im Jahr 2010 vor seinem Ende zu stehen, denn auch Bad Segeberg ist von der kommunalen Finanzmisere nicht verschont geblieben. Aus diesem Grund soll die örtliche Stadtmarketing-Institution aufgelöst werden und deren Aufgaben neu verteilt oder sogar eingestellt werden.

Ziel dieser Arbeit ist es, unter Berücksichtigung der Fachliteratur eine umfangreiche Analyse des Bad Segeberger Stadtmarketings zu erstellen und daraus Erkenntnisse abzuleiten, welcher Weg für das Stadtmarketing in Bad Segeberg unter den gegebenen Voraussetzungen am besten geeignet erscheint. Eine besondere Rolle spielt hierbei die Wahl der effizientesten Institutionsform für Bad Segeberg.

Natürlich sollen die folgenden Ausführungen auch anderen Städten und Kommunen in ähnlicher Situation mögliche Handlungswege aufzeigen.

¹Hollbach-Grömig 2005, o.S.

1.2 Aufbau der Arbeit

Diese Bachelorarbeit ist in sechs Kapitel und die dazugehörigen Unterkapitel gegliedert.

In Kapitel zwei werden die für die Arbeit relevanten theoretischen Grundlagen zum Thema Stadtmarketing definiert und erklärt. Dabei wird zunächst eine Begriffsabgrenzung vorgenommen. Des Weiteren werden die Gründe für die Entstehung von Stadtmarketing in der Praxis und die damit zusammenhängende historische Entwicklung von Stadtmarketing in der Bundesrepublik Deutschland aufgezeigt. Außerdem werden die wichtigsten Elemente im Stadtmarketing vorgestellt. Das dritte Kapitel befasst sich mit den in der Praxis am häufigsten angewandten Organisationsformen.

In Kapitel vier wird zunächst die Stadt Bad Segeberg und ihr bisheriger Stadtmarketing-Prozess vorgestellt. Darüber hinaus werden Beteiligte, Aufgaben und Ziele sowie die aktuelle Situation und Finanzlage der aus dem Prozess hervorgegangenen Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH aufgeführt und analysiert. Abschließend werden weitere Institutionen vorgestellt, die am Stadtmarketing-Prozess beteiligt sind.

Das fünfte Kapitel beinhaltet eine Bewertung der Analyse und Handlungsempfehlungen für das Stadtmarketing in Bad Segeberg in Hinblick auf Inhalte und Organisationsform des Stadtmarketings.

Eine Zusammenfassung der Arbeit und ein Ausblick auf die Chancen eines erfolgreichen Stadtmarketings in Bad Segeberg bilden das abschließende Kapitel.

2 Konzeptionelle Grundlagen

2.1 Begriffsabgrenzungen

2.1.1 Marketing

Um den Begriff Stadtmarketing genauer beleuchten zu können, ist zunächst eine Definition des Begriffs Marketing vorzunehmen. Dabei ist zwischen dem klassischen rein kommerziellen Marketingbegriff und dem modernen Marketing, das auch nicht kommerzielle Austauschbeziehungen mit einbezieht, zu unterscheiden.

Der klassische Marketingbegriff wird relativ eng definiert. Weis fasst Marketing beispielsweise wie folgt zusammen:

„Marketing ist der Planungsprozeß der Konzeption, Preisgestaltung, Promotion und Distribution von Produkten und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zu erreichen, die individuelle und organisatorische Ziele erfüllen.“²

Eine uneingeschränkte Übertragung des klassischen Marketingbegriffs auf die Aktivitäten und Aufgaben von Städten und Kommunen ist jedoch nicht ohne weiteres möglich, da grundsätzliche Disparitäten in den Rahmenbedingungen von betriebswirtschaftlichem Marketing und Stadtmarketing zu erkennen sind.³ Modernes Stadtmarketing umfasst eine große Anzahl von Aspekten, die zum Beispiel kulturelle und soziale Ziele verfolgen. Daher ist eine weiter gefasste, modernere Marketingdefinition im Kontext Stadtmarketing besser geeignet. Kotler und Bliemel definieren folgendermaßen:

„Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.“⁴

2.1.2 Stadtmarketing

Zunehmende Veränderungen in den Rahmenbedingungen für Städte haben zu einer immer größer werdenden Bedeutung von Stadtmarketing geführt. Aus diesem „Stadtmarketing-Boom“ entwickelte sich in der Fachlitera-

²Vgl. Weis 1997, 18

³Vgl. Zerres 2000, 24, Jourdan 2007, 68

⁴Vgl. Kotler/Bliemel 2006, 12

tur keine klare Begriffsbestimmung, sondern eine Definitionsvielfalt.⁵ Es sind jedoch drei Hauptansätze zu erkennen, die in der Literatur aufgegriffen werden.⁶

Ein Ansatz definiert Stadtmarketing als Zusammenarbeit von privaten und öffentlichen Beteiligten im Sinne einer Public Private Partnership, die auf spezielle Projekte beschränkt ist. Hierbei handelt es sich, durch die Beteiligung verschiedener Akteure, um ein Merkmal von ganzheitlichem Stadtmarketing. Jedoch spiegelt die Fixierung auf einzelne Projekte wider, dass nur Teilaspekte des Stadtmarketing umgesetzt werden, da nur sachlich und räumlich beschränkte Aufgabenfelder bearbeitet werden.⁷

Eine relative enge Eingrenzung des Stadtmarketing wird oft von Autoren aus der kommunalen Praxis vorgenommen. Hier wird Stadtmarketing auf einzelne Bereiche wie Standortwerbung, Öffentlichkeitsarbeit oder die Förderung des Einzelhandels beschränkt. Auch bei dieser Sichtweise wird nur auf Teilaspekte des umfassenden Stadtmarketing eingegangen.⁸

Der dritte und in der Fachliteratur häufigste Ansatz geht davon aus, dass Stadtmarketing die Bündelung aller öffentlicher und privater Aktivitäten zu einem „Produkt Stadt“ beinhaltet.⁹ Laut Brandner ist Stadtmarketing:

„{...} nicht nur Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit, sondern eine umfassende, langfristige Führungs- und Handlungskonzeption, die sich am Markt orientiert und auf einer Leitidee aufbaut. Diese Leitidee soll durch Individualisierung und Profilierung den Charakter von Unverwechselbarkeit vermitteln. Ziel ist es, analog zum betriebswirtschaftlichen Marketing für das „Produkt“ Stadt einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil - eine „Unique Selling Proposition“ (USP) – aufzubauen, die sie von anderen Kommunen abhebt.“¹⁰

Diese Begriffsauffassung wird von vielen Autoren geteilt und dient dieser Arbeit als Grundlage für die weiteren Ausführungen.

2.1.3 Teilbereiche des Stadtmarketing

Im Zusammenhang mit dem Thema „Stadtmarketing“ werden auch immer wieder „Citymarketing“ und „Citymanagement“ genannt. Diese beiden Begriffe haben im Deutschen häufig die gleiche Bedeutung. Allerdings sieht

⁵Vgl. Bornemeyer 2002, 5

⁶Vgl. Kemming 1991, 7

⁷Vgl. Grabow Hollbach-Grömig 1998, 31

⁸Vgl. ebd. 1998, 31

⁹Vgl. Jourdan 2007, 68

¹⁰Vgl. Brandner 2000, 15

beispielsweise Holl Citymanagement als die Umsetzung von Citymarketing.¹¹

Citymarketing bzw. Citymanagement kann Teilbereich eines umfassenden Stadtmarketing-Konzeptes sein.¹² Hier wird der Marketingprozess in der Regel auf den Bereich der Innenstadt und der damit einhergehenden Themenfelder beschränkt. Hauptanliegen im Citymarketing bzw. -management ist die Steigerung der Attraktivität der Innenstadt und damit die Stärkung des dort ansässigen Einzelhandels. Hieraus leiten Kuron und Bona folgende Definition ab:

„Citymanagement ist ein integrativer und umsetzungsorientierter Kommunikationsprozess zur Stärkung der Innenstadt.“¹³

Darüber hinaus werden auch Standortmarketing, Tourismusmarketing und Verwaltungsmarketing zu den Teilbereichen eines ganzheitlichen Stadtmarketing gezählt. Die Schaffung von Standortvorteilen gegenüber konkurrierenden Städten und Kommunen zur Anwerbung neuer und Bindung bereits ansässiger Betriebe ist das Ziel vom Standortmarketing. Tourismusmarketing zielt auf in der Regel auf die Erhöhung der Ankunfts- und Übernachtungszahlen von Touristen und Geschäftsreisenden durch Optimierung des touristischen Angebots in der Stadt. Durch Verwaltungsmarketing soll eine Optimierung der Stadtverwaltung an den Interessen der Bürger erreicht werden.

Standort- und Tourismusmarketing zählen dabei wie das Citymarketing zum Bereich öffentlich- privater Partnerschaften. Verwaltungsmarketing ist dagegen allein öffentlicher Bereich.

2.2 Historische Entwicklung und Entstehungsgründe von Stadtmarketing

2.2.1 Historische Entwicklung

Ende der 1970er Jahre wurde Stadtmarketing in der Bundesrepublik erstmals in der Fachliteratur behandelt. In der Praxis nahmen die Städte Frankenthal und Schweinfurt eine Vorreiterrolle ein. Mitte der 1980er Jahre begannen beide Städte mit der Erarbeitung von Stadtmarketing-Konzepten.¹⁴ In Wuppertal wurde 1988 von Experten aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft

¹¹Vgl. Holl 1992, 318

¹²Vgl. Schaller 1993, 9

¹³Vgl. Kuron/Bona 2000, 9

¹⁴Vgl. Bornemeyer 2002, 9f.

und Hochschule ein Marketingkonzept für die Stadt erarbeitet. Ein Jahr später beschloss das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr die Unterstützung von drei öffentlichen Modellprojekten im Land. Ziel war es eine langfristige Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Akteuren zu initiieren. Das Bundesministerium für Raumordnung schrieb zwei Modellprojekte (Solingen und Velbert) zur experimentellen Erforschung von City-Management aus.¹⁵

In den 1990er Jahren begannen immer mehr Städte mit der Erstellung von Stadtmarketing-Konzepten. Das Deutsche Institut für Urbanistik führte daraufhin eine schriftliche Befragung bei 323 Städten und Gemeinden zum Thema Stadtmarketing durch. Daraus ging hervor, dass 83 Prozent aller befragten Städte bereits Unternehmungen unter der Bezeichnung „Stadtmarketing“ durchgeführt oder in Planung hatten. Bei den Städten, die sich nicht mit dem Thema befassten, wurde dies meist mit dem Fehlen von personellen und finanziellen Ressourcen begründet.¹⁶

Im Jahr 2004 erstellte das Deutsche Institut für Urbanistik eine erneute Befragung zum Stadtmarketing in 339 Städten. Dabei zeigte sich, dass 90 Prozent der beteiligten Städte Stadtmarketing umgesetzt bzw. geplant hatten. In allen Städten mit mindestens 100.000 Einwohnern ist Stadtmarketing umgesetzt¹⁷.

Es zeigt sich also, dass trotz steigender Finanznot der Städte und Kommunen weiterhin in Stadtmarketing investiert wird.

2.2.2 Entstehungsgründe

Ein Grund, der die Städte dazu bewegt Stadtmarketing zu betreiben, ist der wachsende Konkurrenzdruck unter den Kommunen. Wiedervereinigung, Öffnung des europäischen Binnenmarktes und die zunehmende Globalisierung haben dazu geführt, dass der Wettbewerb um Wirtschaftskraft, qualifizierte Arbeitskräfte und Touristen, aber auch um Sport- und Kulturveranstaltungen sowie um Fördergelder, stark gestiegen ist. Um dies zu erreichen, muss die Stadt ihre vorhandenen Potentiale effizienter nutzen und neue entwickeln, damit der Konkurrenzkampf erfolgreich umgesetzt werden kann.¹⁸ Durch einen kontinuierlichen Wandel der politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stehen Städte und Gemeinden vor einer

¹⁵Vgl. Grabow/Hollbach-Grömig 1998, 9

¹⁶Vgl. ebd. 1998, 10f.

¹⁷Vgl. Hollbach-Grömig 2005, o.S.

¹⁸Vgl. Schaller 1993, 12

Neupositionierung, um sich dem veränderten Umfeld sinnvoll anzupassen. Des Weiteren setzen Bürger und Unternehmen bei der Wahl des Wohnortes und des Arbeitsplatzes bzw. bei der Standortwahl immer weniger auf die traditionellen Standortfaktoren.¹⁹ Vielmehr sind „weiche“ Standortfaktoren, wie Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten, Kulturangebot oder das Stadtimage zunehmend entscheidend. Die Städte und Gemeinden müssen also in der Lage sein, die wachsenden Ansprüche an Lebensqualität und Standortvorteilen zu erfüllen.²⁰

Ein weiterer Aspekt Stadtmarketing zu betreiben sind die knappen Finanzmittel, mit denen die Städte zu kämpfen haben. Durch die Anwendung betriebswirtschaftlicher Maßnahmen in öffentlichen Ämtern sollen die finanziellen Mittel effizienter genutzt werden.²¹

Die zahlreichen Veränderungen, die Städte und Gemeinden treffen, führen somit zu der Notwendigkeit der Entwicklung eines ganzheitlichen Stadtmarketing-Konzepts.²² Städte müssen sich durch ihr Stadtmarketing-Konzept als Produkt auf dem Markt gegenüber ihrer Konkurrenz profilieren, indem sie ein individuelles und unverwechselbares Profil aufbauen.

2.3 Elemente des Stadtmarketing

Ein ganzheitliches Stadtmarketing-Konzept basiert auf bestimmten Elementen, die es bei Planung und Umsetzung von Stadtmarketing zu beachten gilt. Hierzu zählen zunächst die Entwicklungsphasen, die der Stadtmarketing-Prozess durchlaufen sollte. Aus diesem Prozess geht auch die Entwicklung eines Leitbildes mit entsprechenden Zielen für die jeweilige Stadt hervor, ein entscheidendes Element im Stadtmarketing-Prozess. Darüber hinaus muss klar sein, welche Zielgruppen mit den Aktivitäten des Stadtmarketing erreicht werden sollen und welche Akteure am Stadtmarketing beteiligt sein müssen.

2.3.1 Stadtmarketing-Prozess

Der Ablauf des Stadtmarketing-Prozesses läuft in verschiedenen Phasen ab. Inhaltlich wird der Prozess jedoch von vielen Autoren der Fachliteratur ähnlich beschrieben, nur die Einteilung des Inhaltes in verschiedene Phasen und deren Anzahl und Benennung weichen in einigen Fällen etwas

¹⁹Vgl. Grabow/Henckel/Hollbach-Grömig 1995, 44

²⁰Vgl. Schaller 1993, 12

²¹Vgl. ebd. 1993, 13

²²Vgl. Ermentraut 1998, 1

voneinander ab. Die wesentlichen Schwerpunkte im Stadtmarketing-Prozess können in folgende Phasen aufgeteilt werden²³:

- Initialisierung
- Situationsanalyse
- Philosophie- und Zielbestimmung
- Strategie- und Maßnahmenplanung
- Umsetzung und Erfolgskontrolle

Die Phase der Initialisierung, auch Anschubphase genannt, ist der „Startschuss“ des Stadtmarketing-Prozesses. Hier werden Auftaktveranstaltungen durchgeführt und die für das Projekt relevanten Interessengruppen aktiviert.²⁴ Es besteht auch die Möglichkeit der Gründung einer Lenkungsgruppe, die den Prozess einleitet. Initiator für den Beginn von Stadtmarketing-Aktivitäten sind meist Bürgermeister und/oder Stadtverwaltung.²⁵

Die Situationsanalyse ist geprägt von Marktforschungsaktivitäten. Hier wird der momentane Entwicklungsstand der Stadt problemorientiert analysiert.²⁶ Es werden Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken ermittelt.

In der Philosophie- und Zielbestimmung wird ein Leitbild, basierend auf den aktuellen Stärken und den gesellschaftlichen Zukunftstrends der Stadt, erstellt, in dem langfristige Marketingziele formuliert werden. Außerdem wird der Aufbau einer Corporate Identity für die Entwicklung eines „Wir-Gefühls“ in der Bevölkerung und einer ganzheitlichen Präsentation der Stadt nach außen eingeleitet.²⁷

Die Phase der Strategie- und Maßnahmenplanung legt fest, mit welchen Handlungsplänen und Aktionen die vorher erarbeiteten Ziele erreicht werden sollen.²⁸

In der letzten Phase werden die geplanten Maßnahmen umgesetzt und eine Kontrolle durchgeführt, ob die gesetzten Ziele erreicht werden können bzw. erreicht wurden.²⁹

²³Vgl. Bornemeyer 2002, 13

²⁴Vgl. ebd. 2002, 12

²⁵Vgl. Grabow/Hollbach-Grömig 1998, 73 f.

²⁶Vgl. Wiechula 2000, 32

²⁷Vgl. Bornemeyer 2002, 13

²⁸Vgl. Wiechula 2000, 35

²⁹Vgl. Grabow/Hollbach-Grömig 1998, 81

Da Stadtmarketing ein langfristiger Prozess ohne definitives Ende sein sollte, muss das entwickelte Leitbild mit seinen Zielen, Strategien und Maßnahmen regelmäßig aktualisiert und weiterentwickelt werden.³⁰

2.3.2 Ziele im Stadtmarketing

Wie schon in der Definition von Stadtmarketing erwähnt³¹, ist die Entwicklung eines unverwechselbaren Wettbewerbsvorteils für das „Produkt Stadt“ vorrangiges Ziel. In der Fachliteratur werden daraus allgemeine Ziele abgeleitet, die sich unter anderem aus empirischen Untersuchungen entwickelt haben. Bornemeyer fasst diese folgendermaßen zusammen³²:

- Steigerung der Attraktivität der Stadt als Wirtschaftsstandort, Wohnort, Einkaufsort und touristischer Anziehungspunkt
- Aufbau, Korrektur und Pflege eines Stadtimages
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Stadt
- Steigerung des finanziellen Handlungsspielraums der Stadt
- Ausrichtung der städtischen Leistungen auf den Bürger
- Erhöhung bzw. Schaffung eines überregionalen Bekanntheitsgrades
- Verbesserung der Identifikation der Bürger mit ihrer Stadt
- Verbesserung der Zufriedenheit unterschiedlicher Anspruchsgruppen mit der Stadt
- Förderung der Zusammenarbeit wichtiger Handlungsträger in der Stadt
- Erhaltung/Steigerung der Einwohnerzahl („Kundenbindung“)
- Verminderung der Probleme durch ruhenden oder fließenden Verkehr

Diese Ziele können in interne und externe unterteilt werden.

Die internen Ziele richten sich an die Einwohner, Wirtschaftsunternehmen und sonstige lokale Akteure (z.B. Steigerung der Identifikation der

³⁰Vgl. Jourdan 2007, 99

³¹Vgl. Kapitel 2.1.2

³²Vgl. Bornemeyer 2002, 20

Bürger mit ihrer Stadt). Eine Steigerung der Attraktivität der Stadt als touristischer Anziehungspunkt ist beispielsweise ein externes Ziel. Einige Punkte können sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet sein.³³

Im Rahmen der Leitbilderstellung im Stadtmarketing-Prozess sollte sich jede Stadt an diesen Oberzielen orientieren, um daraus individuelle, für die jeweilige Stadt optimierte Ziele zu entwickeln, die langfristig zu einer Unverwechselbarkeit der Stadt führen.

2.3.3 Zielgruppen im Stadtmarketing

„Ein Unternehmen kann sich seine Marktsegmente und Zielgruppen auswählen, eine Stadt seine Bürger aber nicht.“³⁴ Wirtschaftsunternehmen haben in der Regel klar definierte Zielgruppen, die sie mit ihrem Produkt oder mit ihrer Dienstleistung überzeugen wollen. Stadtmarketing bedient eine große Anzahl an Zielgruppen in verschiedenen Interessengruppen, die oft unterschiedliche Ansichten vertreten. Hier kann in interne und externe Zielgruppen unterschieden werden.

Die internen Zielgruppen sind vor allem ortsansässige Wirtschaftsunternehmen und Bürger der jeweiligen Stadt und zum Teil des nahen Umlandes. Sie sind von allen Stadtmarketingmaßnahmen direkt betroffen. Somit sind diese Gruppen auch Multiplikatoren, die durch Dialoge das Stadtmarketing-Konzept untereinander oder an Auswärtige vermitteln. Stadtmarketingmaßnahmen, die das Identifikationsgefühl von Unternehmen und Bürger mit der Stadt stärken, führen zu einer Steigerung der Attraktivität der Stadt und können somit bewirken, dass eine positive Wahrnehmung der Stadt auch an Externe weiter getragen wird.³⁵ Weitere interne Zielgruppen sind lokale Vereine und Verbände, aber auch die Mitarbeiter der eigenen Verwaltung, da sie maßgeblich am Stadtmarketing-Prozess beteiligt sind und daher bereits früh zur Mitarbeit motiviert werden sollten.³⁶

Zu den externen Zielgruppen zählen zum einen auswärtige Unternehmen, die sich in der Stadt ansiedeln sollen und somit Arbeitsplätze und Steuereinnahmen schaffen sollen. Aber auch Touristen, Pendler und potentielle Neubürger sind externe Zielgruppen.

Durch diese Vielfalt an Zielgruppen und der damit verbundenen Vielfalt an Bedürfnissen, muss das Stadtmarketing sehr präzise konzipiert werden,

³³Vgl. Bornemeyer 2002, 21

³⁴Vgl. Töpfer 1991, 344

³⁵Vgl. Grabow/Hollbach-Grömig 1998, 65

³⁶Vgl. ebd. 1998, 66

damit es möglichst allen Zielgruppen gerecht wird. Da jede Stadt andere Schwerpunkte in der Wichtigkeit der Zielgruppen setzt, muss in der Situationsanalyse eine genaue Zielgruppendefinition erfolgen.

2.3.4 Akteure im Stadtmarketing

Stadtmarketing basiert auf der Zusammenarbeit vieler Beteiligter.³⁷ Bei den beteiligten Akteuren kann zunächst in öffentliche und private unterschieden werden.³⁸

Öffentliche Beteiligte sind Verwaltung, Bürgermeister, Parteien und Fraktionen, Dezernenten und Amtsleiter der jeweiligen Stadt.³⁹ Auch benachbarte Städte und Gemeinden, mit denen eine Verwaltungsgemeinschaft oder ein Zweckverband besteht, sind öffentliche Akteure und sollten in den Prozess integriert werden. Überörtliche Touristik- oder Fremdenverkehrsorganisationen, das Landratsamt und andere öffentliche (Sonder-) Behörden zählen ebenso dazu.⁴⁰ Die Integration der Politik in den Stadtmarketing-Prozess ist sinnvoll, da zum einen potentiell Know-how genutzt werden kann und zum anderen eine Vielzahl von Entscheidungen die Zustimmung politischer Gremien benötigt. Auch wenn die Gefahr besteht, dass Stadtmarketing als Bühne für parteipolitische Diskussionen missbraucht wird, ist ein frühzeitiges Einbeziehen der Politik in den Entscheidungs- und Umsetzungsprozess unterm Strich von Vorteil.⁴¹

Private Akteure sind einerseits wirtschaftliche Interessengruppen. Hierzu zählen unter anderem Handel, Handwerk, Gastronomie, Industrie, Banken und Grundstückseigentümer. Aufgrund der stadtprägenden und -gestaltenden Funktion ist besonders die Einbindung des örtlichen Einzelhandels förderlich.⁴² Weitere private Beteiligte sind ideelle Interessengruppen wie Sport- und Kulturvereine, Bürgerinitiativen, kirchliche und soziale gemeinnützige Einrichtungen und Schulen. Aber auch Einzelpersonen sind private Akteure, denn ein wichtiges Ziel des Stadtmarketings ist es, alle Bürger der Stadt in den Stadtmarketing-Prozess einzubinden.⁴³ Darüber hinaus kann es durch eine Beteiligung von Privaten zu einer effektiven Ausschöpfung des vollständigen kreativen Potentials der Stadt kommen. Außerdem wird

³⁷Grabow/Hollbach-Grömig 1998, 70 f.

³⁸Vgl. Putz 2008 21 f.

³⁹Vgl. ebd. 2008, 21

⁴⁰Vgl. Jourdan 2007, 83

⁴¹Vgl. Beyer 1995, 28 f.

⁴²Vgl. Grabow/Hollbach-Grömig 1998, 71

⁴³Vgl. Schaller 1993, 21

durch das Einbeziehen privater Akteure Akzeptanz des Stadtmarketing und sogar Identifikation mit dem Prozess erzeugt.⁴⁴

Neben den oben genannten Akteuren können noch weitere in den Stadtmarketing-Prozess integriert werden. Vor allem die örtlichen Massenmedien wie Tageszeitungen und lokaler Rundfunk, sollten beteiligt werden, da durch die Medien die Entwicklungen im Stadtmarketing an die Bürger kommuniziert werden können. Auch externe Beratungsunternehmen werden häufig hinzugezogen, um beispielsweise als Impulsgeber in den Anfängen, Berater während des gesamten Prozesses oder als Spezialist für bestimmte Themenfelder zu fungieren.⁴⁵ Eine Sonderstellung unter den Akteuren nimmt der Citymanager ein. Er tritt in erster Linie als Vermittler auf, seine Aufgaben sind daher kommunikative und kooperative. Der Citymanager wird oft als Moderator des Stadtmarketing-Prozesses angesehen und hat meist nur beschränkte Exekutivfunktionen.⁴⁶

Das Wichtigste ist jedoch, dass alle Beteiligten dazu bereit sind, aktiv am Stadtmarketing-Prozess teilzunehmen, gemeinsam an einem Strang zu ziehen und vereinbarte Aktionen auch durchzuführen. Ansonsten kann das ganze Projekt schon im Ansatz scheitern.⁴⁷

2.4 Zusammenhänge der konzeptionellen Grundlagen

Die Zusammenhänge der konzeptionellen Grundlagen im Stadtmarketing verdeutlicht Abbildung 1. Hier werden die Teilbereiche des Stadtmarketing mit ihren jeweiligen Akteuren und Zielgruppen unter dem „Dach“ Stadtmarketing mit dem dazugehörigen Leitbild zusammengefasst dargestellt.

⁴⁴Vgl. Putz 2008, 22

⁴⁵Vgl. Jourdan 2007, 84

⁴⁶Vgl. Beyer 1995, 30

⁴⁷Vgl. Honert 1993, 399

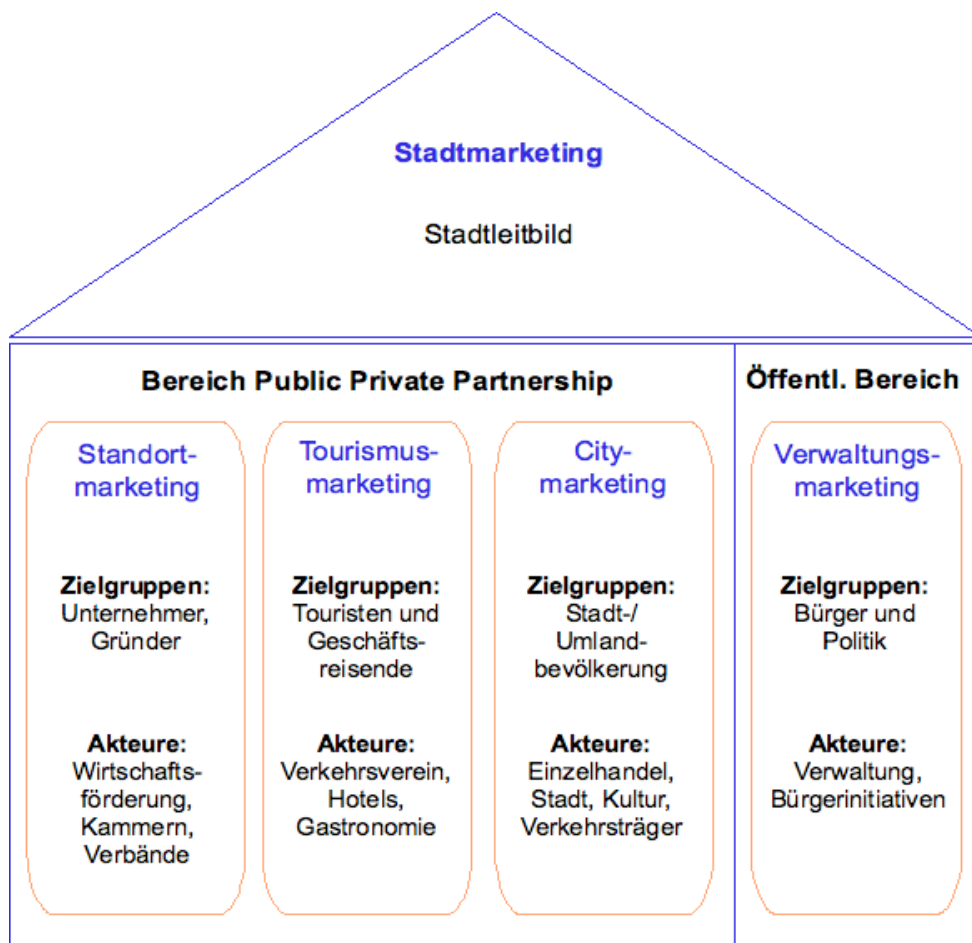


Abbildung 1: Schaubild Stadtmarketing

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e. V.)

3 Institutionalisation im Stadtmarketing

Um ein erfolgreiches Stadtmarketing zu realisieren, ist die Wahl der richtigen Organisationsform unabdingbar. Eine Ideallösung, die für alle Städte und Gemeinden gleichermaßen einsetzbar ist, gibt es allerdings nicht.⁴⁸ Vielmehr hängt die Auswahl der Organisationsform von den Gegebenheiten vor Ort, wie finanzielle und personelle Voraussetzungen, ab.⁴⁹

Ein weiterer Faktor ist die Phase der Entwicklung, in der sich der Stadtmarketing-Prozess befindet. So kann es beispielsweise durchaus sinnvoll sein, in der Anschubphase des Stadtmarketing eine andere Organisationsform zu wählen als in der Realisationsphase. Außerdem spielt die Zielsetzung des jeweiligen Stadtmarketings bei der Wahl der Organisationsform eine wichtige Rolle.⁵⁰

In Deutschland werden folgende vier Formen der Institutionalisierung im Stadtmarketing am häufigsten umgesetzt⁵¹:

3.1 Stadtverwaltung

Wird das Stadtmarketing durch die lokale Stadtverwaltung durchgeführt, werden vorhandene Strukturen mit straffer Organisation und einem festen Ansprechpartner genutzt.⁵² Vor allem in der Anfangsphase des Stadtmarketing-Projektes ist diese Art der Organisation von Vorteil.⁵³ Darüber hinaus ist die Stadtverwaltung in der Regel für die Bereiche Stadtentwicklung und -planung verantwortlich und kann somit auf Vorleistungen auf diesen Gebieten zurückgreifen.⁵⁴ Die guten Einbindungsmöglichkeiten der lokalen Politik in einen Stadtmarketing-Prozess unter Führung der Verwaltung scheinen ebenso gegeben.⁵⁵

Finanziert wird Stadtmarketing unter der Leitung der Verwaltung aus dem städtischen Haushalt. Personell kann aus dem bestehenden Mitarbeiterstab der Verwaltung geschöpft werden. Durch die Nutzung vorhandener

⁴⁸Vgl. Konken 2004, 339

⁴⁹Vgl. Konken. 2004, 339, Mensing/ Rahn 2000, 30

⁵⁰Vgl. Putz 2008, 15 f.

⁵¹Vgl. Beyer 1995, 9

⁵²Vgl. Konken 2004, 345

⁵³Vgl. Grabow/ Hollbach-Grömig 1998, 83

⁵⁴Vgl. Beyer 1995, 11

⁵⁵Vgl. ebd. 1995, 12

Ressourcen können die Kosten bei dieser Organisationsform relativ gering gehalten werden.⁵⁶

Die Abhängigkeit vom städtischen Haushalt kann aber auch zum Nachteil werden, denn in Zeiten finanzieller Notlagen der Städte und Kommunen fehlen oft die Mittel, um das Stadtmarketing ausreichend zu finanzieren. Da vielen Kommunen das Geld für Neueinstellungen fehlt, birgt die Belastung des Verwaltungspersonals mit zusätzlichen Aufgaben die Gefahr der Überbelastung der Mitarbeiter.⁵⁷ Insbesondere unter Berücksichtigung der schlechten Finanzlage der Städte ist die Einbindung Privater auch in die Finanzierung der Maßnahmen im Stadtmarketing unerlässlich.⁵⁸ Zudem wird dieser Form der Institutionalisierung oftmals fehlende Flexibilität vorgeworfen. Dazu kommt häufig die geringe Akzeptanz der Stadtverwaltung bei der lokalen Bevölkerung und Wirtschaft. Daraus resultiert der Widerspruch zum kooperativen Marketingansatz, dessen Ziel es ist, dass die Stadtmarketing-Aktivitäten von möglichst vielen Akteuren vor Ort getragen werden.⁵⁹

Ein erfolgreiches Stadtmarketing in der Hand der Stadtverwaltung kann daher nur möglich sein, wenn die Spitzen der lokalen Politik vollkommene Unterstützung der Stadtmarketingmaßnahmen signalisieren und damit auch Wirtschaft, Bevölkerung und andere lokale Gruppen überzeugen, dass das Konzept unter der Leitung der Verwaltung zukunftsfähig ist.

3.2 Arbeitskreise

Die unverbindlichste Form der Institutionalisierung im Stadtmarketing ist der Arbeitskreis.⁶⁰ Die große Flexibilität und die Möglichkeit der Einbindung aller lokalen Interessengruppen aufgrund der lockeren Konstruktion führen zu einer hohen Identifikation der Akteure mit dieser Organisationsform und sprechen daher für den Arbeitskreis. Des Weiteren kommt die Arbeitsgruppe in der Regel ohne größere finanzielle Mittel aus, da weder Geschäftsführer noch Personal aufgestellt werden müssen und die Beteiligten des Arbeitskreises ehrenamtlich arbeiten. Zudem ermöglichen die lockeren Strukturen und fehlende Beschränkungen große Handlungsfreiheit und Beschlüsse ohne umfangreiche Abstimmungsprozeduren.⁶¹

⁵⁶Vgl. Putz 2008, 16

⁵⁷Vgl. Beyer 1995, 13

⁵⁸Vgl. Bornemeyer 2002, 33

⁵⁹Vgl. Schaller 1993, 121

⁶⁰Vgl. Wiechula 2000, 42

⁶¹Vgl. Beyer 1995, 24

Handlungsfähigkeit und Existenz der Arbeitsgruppe hängen von der Freiwilligkeit und der Gemeinsamkeit der Mitglieder ab. Daher kann er nur funktionieren, wenn die beteiligten Akteure eine Übereinstimmung in ihren Beschlüssen erreichen und diese automatisch mit hoher Durchsetzungskraft ausstatten.⁶² Gleichzeitig ist dieser Punkt aber auch ein Nachteil des Arbeitskreises als Stadtmarketing-Institution, da das Konsensprinzip auch Krisenpotential birgt. Denn je größer die Gruppe, desto schwieriger wird es einen einheitlichen Beschluss zu fassen. Außerdem ist kein Mitglied des Arbeitskreises zu langfristiger Finanzierung verpflichtet, wodurch keine Planungssicherheit gegeben ist.⁶³

Aus diesen Gründen ist ein Arbeitskreis als Organisationsform im Stadtmarketing nur in kleinen Städten mit relativ wenigen Entscheidern oder in der Anfangsphase von Stadtmarketing-Prozessen sinnvoll.⁶⁴

3.3 Eingetragene Vereine

Eine weitere Form der Institutionalisierung im Stadtmarketing ist der eingetragene Verein (e.V.). Durch den vergleichsweise einfachen Beitritt ermöglicht er die Beteiligung einer breiten Öffentlichkeit, insbesondere Privatpersonen können leicht für eine gemeinsame Stadtmarketing-Arbeit gewonnen werden.⁶⁵ Die Gründung eines Vereins kann relativ schnell durch einen Eintrag im Vereinsregister erfolgen. Darüber hinaus hat diese Rechtsform durch den relativ geringen bürokratischen Aufwand und die offene Organisation eine große Akzeptanz in der Bevölkerung.⁶⁶ Ein weiterer Pluspunkt ist die Möglichkeit, unabhängig von Politik und Verwaltung zu agieren, da die Finanzierung nicht vom städtischen Haushalt abhängig ist, sondern durch regelmäßige Beiträge der Mitglieder gesichert ist.⁶⁷ Handelt es sich um einen gemeinnützigen Verein, ist diese Form der Institutionalisierung auch aus steuerlichen Gründen vorteilhaft, da keine Umsatzsteuer abgeführt werden muss und Spendern und Beitragszahlern von der Steuer abzugsfähige Spendenbescheinigungen ausgestellt werden.⁶⁸

Eine gewinnorientierte Ausrichtung ist bei einem gemeinnützigen Verein allerdings nicht möglich. Gewerbliche Vereine können dagegen Gewin-

⁶²Vgl. Beyer 1995, 24

⁶³Vgl. Konken 2004, 347

⁶⁴Vgl. ebd. 2004, 347, Putz 2008, 19

⁶⁵Vgl. Bornemeyer 2002, 34, Konken 2004, 346

⁶⁶Vgl. Beyer 1995, 15

⁶⁷Vgl. Beyer 1995, 15 f., Konken 2004, 346

⁶⁸Vgl. ebd. 1995, 16

nerwirtschaftung erzielen, sind jedoch nicht haftungsbeschränkt. Die festen Vereinsstrukturen können unter Umständen den Aufbau effizient arbeitender Gruppen verhindern. Außerdem ist zu beachten, dass die Mitgliedschaft in einem Verein ehrenamtlich ist und den Mitgliedern möglicherweise zeitliche Kapazitäten fehlen, um die Anforderungen des Vereins optimal ausführen zu können.⁶⁹

Der eingetragene Verein als Träger der Stadtmarketing-Aktivitäten ist auf Dauer nicht geeignet, sondern eher eine Übergangslösung.⁷⁰

3.4 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die Gründung einer Stadtmarketing GmbH setzt in erster Linie auf Wirtschaftlichkeit und Professionalität.⁷¹ Zur Gründung einer GmbH ist ein Eintrag ins Handelsregister notwendig. Dabei muss ein Grundkapital von 25.000 Euro oder mehr aufgestellt werden. Die Mitgliedschaft können die Gesellschafter der GmbH durch Übernahme eines Stammkapitals erlangen. Durch die Selbstständigkeit als Unternehmen kann die GmbH schnell und effizient agieren, ohne dass längere Abstimmungsprozesse durchgeführt werden müssen. Dabei übernehmen die Gesellschafter die Kontrollfunktion. Darüber hinaus ist die GmbH haftungsbeschränkt, zeichnet sich durch eine klare Ergebnisverantwortung aufgrund der direkten Beteiligung der Gesellschafter aus und ist in ihrer ursprünglichen Zielsetzung gewinnorientiert.⁷²

Eine Beteiligung von privaten Akteuren als Gesellschafter wird in der GmbH angestrebt. Dadurch kann die GmbH Grundlage für eine erfolgreiche Public Private Partnership werden und kommt wiederum dem Ansatz der Beteiligung möglichst vieler Akteure im Stadtmarketing entgegen.

Dagegen wird die Beteiligung von Einzelpersonen oder kleinen Institutionen am Stadtmarketing auf Grund der relativ geschlossenen Konstruktion und des finanziellen Aufwands erschwert.⁷³

Die benötigten Finanzmittel sind bei einer GmbH im Vergleich zu anderen Formen der Institutionalisierung relativ hoch, da neben einem Geschäftsführer auch ein ausreichend großer Mitarbeiterstab und Büroräume

⁶⁹Vgl. Putz 2008, 18

⁷⁰Vgl. Konken 2004, 346

⁷¹Vgl. Konken 2004, 347, Wiechula 2000, 43

⁷²Vgl. Haag 1993, 366

⁷³Vgl. Putz 2008, 19

inklusive Ausstattung finanziert werden müssen. Auch der Aufwand für Buchführung und Jahresbilanz ist relativ hoch.⁷⁴

Vor allem bei Städten, die ihre Stadtmarketing-Aktivitäten vorrangig auf Wirtschaftsförderung auslegen, erscheint die Wahl einer GmbH als Form der Institutionalisierung als sinnvoll.⁷⁵

Neben den oben genannten, haben sich in der Praxis auch Kombinationen von Organisationsformen durchgesetzt. Beispiele hierfür sind eine Zweiteilung aus gemeinnützigem Verein und einer Management GmbH mit städtischer Mehrheit in Bayreuth oder eine Stadtmarketing GmbH in Bramsche, bei der die Stadt und ein Förderverein der lokalen Wirtschaft Hauptanteilshaber sind.⁷⁶ Hauptvoraussetzung für alle Arten der Institutionalisierung ist aber die schon erwähnte zielorientierte Zusammenarbeit aller Beteiligten, um ein ganzheitliches Stadtmarketing erfolgreich umzusetzen.

⁷⁴Vgl. Beyer 1995, 22

⁷⁵Vgl. Grabow/Hollbach-Grömig 1998, 84

⁷⁶Vgl. Beyer 1995, 9, Kirchner 2000, 222

4 Analyse des Stadtmarketings in Bad Segeberg

4.1 Ausgangslage der Stadt Bad Segeberg

Im Folgenden wird die Ausgangslage der Stadt Bad Segeberg im Hinblick auf die geographische Lage und die Verkehrsanbindung, das touristische Angebot, sowie die Wirtschaftslage dargestellt.

4.1.1 Geographische Lage und Verkehrsanbindung

Bad Segeberg ist ein Mittelzentrum im Südosten Schleswig-Holsteins mit 15.856⁷⁷ Einwohnern. Sie ist Kreisstadt des Kreises Segeberg. Lübeck ist die nächste größere Stadt und liegt ca. 30 Kilometer östlich von Bad Segeberg. Hamburg und Kiel liegen rund 50 Kilometer in südlicher bzw. nördlicher Richtung. Damit leben über 1,8 Millionen Menschen im 50 Kilometer-radius der Stadt.⁷⁸

Bad Segeberg hat direkte Anbindung an die Autobahnen 20 (Richtung Rostock, über Lübeck) und 21 (Richtung Kiel). Die Autobahn 20 soll im Laufe der nächsten Jahre Richtung Westen erweitert werden, so dass unter anderem die Nordseeküste Schleswig-Holsteins und das nördliche Niedersachsen schneller erreichbar sind. Außerdem kreuzen sich die Bundesstraßen 206 und 432 in der Stadt. Da der geplante Bau einer Umgehungsstraße noch nicht begonnen hat, wird die Bundesstraße 206 seit der Eröffnung der A 20- Teilstrecke zwischen Bad Segeberg und Lübeck im Jahr 2009 von vielen Autofahrern als Abkürzung zwischen den Autobahnen 20 und 21 genutzt. Dies führt besonders an Freitagen zu einer erheblichen Verkehrsbelastung der Bundesstraße, die sich auch auf Nebenstraßen in der Stadt auswirkt. Der Bad Segeberger Bahnhof liegt an der eingleisigen Bahnstrecke Neumünster-Bad Oldesloe. Durch einmaliges Umsteigen sind sowohl der Kieler, als auch der Hamburger Hauptbahnhof in weniger als einer Stunde zu erreichen. Besonders die Bahnverbindung nach Hamburg wird von vielen Pendlern genutzt. Vor allem morgens und am späten Nachmittag sind die Züge daher sehr stark ausgelastet. Der Bau eines neuen Bahnhofes ist schon seit einigen Jahren in der Diskussion.

⁷⁷Vgl. Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein 2009, 20

⁷⁸Vgl. Glombik (1) 2010, 9

4.1.2 Touristisches Angebot

Der Tourismus spielt eine wesentliche Rolle in Bad Segeberg. Seit 1985 hat sich die Zahl der Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben und Privatquartieren von rund 72.500 auf über 218.000 im Jahr 2009 erhöht. Auch die Verweildauer der Gäste stieg von durchschnittlich 1,9 Tagen auf 5,3 Tage.⁷⁹ Die Stadt ist offiziell als Heilbad und Luftkurort anerkannt. Hauptanziehungspunkt für Touristen ist der Bereich rund um den Kalkberg, ein 91 Meter hoher Gipsfelsen im Zentrum der Stadt. Wichtigste Attraktion sind hier die Karl-May-Spiele im Freilichttheater am Kalkberg (auch: Kalkbergstadion). In Deutschland gibt es nur wenige vergleichbare Bühnen. Im Bereich der Karl-May-Aufführungen gibt es keine Bühnen (z.B. Felsenbühne Rathen in Radebeul und Festspiele Elspe), die von Art und Größe der Aufführung vergleichbar sind.⁸⁰ Seit 1952 werden dort jeden Sommer bis zu sieben Mal in der Woche Western-Theaterstücke frei nach Autor Karl May aufgeführt. Mehr als 200.000 Menschen besuchen jedes Jahr die Spiele.⁸¹ Mit mehr als 320.000 Besuchern wurde im Jahr 2009 ein neuer Zuschauerrekord aufgestellt.⁸² Vor den Toren der Freilichtbühne wurde das „Indian Village“ nach dem Vorbild einer kleinen Westernstadt eingerichtet. Hier können während der Karl-May-Saison unter anderem Ausstellungen über die Welt der Indianer und die Geschichte der Karl-May-Spiele besucht werden.⁸³ Zudem fährt während der Karl-May-Saison täglich der „Karl-May-City-Express“⁸⁴ als eine Art „rollende Stadtführung“ durch Bad Segeberg, der die Sehenswürdigkeiten der Stadt anfährt.

Außerhalb der Saison wird das Kalkbergstadion für Konzerte mit bis zu 11.000 Zuschauern genutzt. In den letzten Jahren beschränkten sich die Konzerte jedoch auf die jährlich stattfindenden „Nacht des deutschen Schlagers“ und „Nacht der Hitlegenden“, da Naturschutzauflagen die Anzahl der Veranstaltungen am Kalkberg limitieren. Der Kalkberg ist nämlich das größte natürliche Überwinterungsquartier für Fledermäuse in Mitteleuropa. Die Tiere leben in Höhlen unterhalb des Kalkbergs und können dort in den Sommermonaten beobachtet werden. Durch die „Hauptstadt der Fle-

⁷⁹Vgl. Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH (Hrsg.) 2010, 1

⁸⁰Vgl. <http://www.ebundesanzeiger.de/>, Aufruf der Seite: 20.07.2010

⁸¹Vgl. Heimbach/Stamp 1995, 72

⁸²Vgl. <http://badsegeberg.de/> Aufruf der Seite 05.07.2010

⁸³Vgl. <http://www.karl-may-spiele.de/frontend/indianvillage.php>, Aufruf der Seite: 05.07.2010

⁸⁴Der „Karl-May-City-Express“ ist ein motorisiertes Fahrzeug im Stil einer Dampflokomotive, mit Sitzmöglichkeiten für bis zu 40 Mitfahrer in zwei „Wagons“.

dermäuse“⁸⁵ führen acht Wanderrouten mit Informationstafeln zum Thema Fledermäuse. Im Jahr 2006 wurde am Kalkberg ein Informationszentrum zum Thema Fledermäuse eröffnet. Dazu werden in Bad Segeberg regelmäßig weitere touristische Veranstaltungen durchgeführt, wie das Stadtfest mit Flohmarkt, der „Segeberger Sommer“ (Veranstaltungsreihe mit Konzerten und Kindertheater) und verschiedenen Reitveranstaltungen (z.B. die Europameisterschaften Vielseitigkeit Junioren⁸⁶). Seit 2006 wird regelmäßig zu Fußball Welt- und Europameisterschaften die „Möbel Kraft Arena“ auf dem Gelände des Möbelhauses Kraft aufgebaut. Hier können bis zu 7.500 Menschen (1.500 Sitzplätze und ca. 6.000 Stehplätze) die Spiele der Meisterschaften auf einer Großleinwand verfolgen.⁸⁷

Die Stadt ist außerdem offiziell als Heilbad und Luftkurort anerkannt. Daher spielt auch der Gesundheitstourismus eine große Rolle. Dazu zählen unter anderem ein Kneipptrittbecken und die Förderung einer Sole, die zur Behandlung von Hautkrankheiten eingesetzt werden kann. Zudem sind mit dem Großen Segeberger See und dem Ihlsee direkt in Bad Segeberg und einigen Seen im Bad Segeberger Umland, eine große Anzahl an Bademöglichkeiten verfügbar.

Kulturell bietet Bad Segeberg unter anderem ein Heimatmuseum, das im ältesten Gebäude der Stadt untergebracht ist und die städtische Kunsthalle „Villa Flath“, in der Plastiken und Aquarelle des verstorbenen Bildhauers Otto Flath ausgestellt werden. Eine weitere Sehenswürdigkeit ist die St.Marien-Kirche, eine gotische Backsteinkirche aus dem zwölften Jahrhundert.⁸⁸

Ergänzt wird dieses Tourismusangebot durch allgemeine Freizeiteinrichtungen. Hierzu zählen beispielsweise eine Bootsvermietung am Großen Segeberger See, Bowling-, Kegel- und Minigolfbahnen sowie Fahrradvermietungen.

4.1.3 Wirtschaftslage und Demographie

Wirtschaftlich wird Bad Segeberg besonders vom Handel (rund 1.800 Beschäftigte) und Gesundheits- und Sozialwesen (über 2.000 Beschäftigte) geprägt. Das Möbelhaus Kraft bzw. die Segeberger Kliniken (Herzzentrum,

⁸⁵Vgl. <http://www.badsegeberg.de/staticsite/staticsite.php?menuid=126&topmenu=62>, Aufruf der Seite: 05.07.2010

⁸⁶Vgl. <http://www.reitwelten.de/2010/01/14/reitturnier-europameisterschaften-em-vielseitigkeit-junioren-vom-19-bis-22-august-2010-in-bad-segeberg>, Aufruf der Seite: 05.07.2010

⁸⁷Vgl. <http://www.moebel-kraft.de/wmarena.html>, Aufruf der Seite: 06.07.2010

⁸⁸Vgl. Heimbach/Stamp 1995, 5 ff.

Neurologisches Zentrum, Klinik für Psychosomatische Therapie und Physikalische Therapie) stellen jeweils den größten Anteil an Beschäftigten. Darüber hinaus wird das Wirtschaftsleben in der Stadt von örtlichen Verwaltungen (ca. 1.200 Beschäftigte), Verbänden und Banken stark geprägt. Außerdem ist die Kreisstadt Sitz der Ärztekammer Schleswig-Holstein, ein Tagungs- und Weiterbildungsort für Ärztinnen und Ärzte. In der Fußgängerzone der Innenstadt ist hauptsächlich Einzelhandel angesiedelt. Neben einigen „alteingesessenen“ Unternehmen sind zunehmend Filialen größerer Unternehmen wie Tchibo, C&A oder Fielmann in der Bad Segeberger City zu finden. Insgesamt gibt es in Bad Segeberg 663 Gewerbebetriebe, von denen 294 Gewerbesteuer bezahlen.⁸⁹

Ortsansässige Printmedien sind die Segeberger Zeitung, die Lokalausgabe der Lübecker Nachrichten sowie drei Anzeigenblätter mit lokaler Berichterstattung. Als Außenstudio des „Offenen Kanals Lübeck“ wurde Radio Bad Segeberg eingerichtet.

Die Arbeitslosenquote im Raum Bad Segeberg liegt mit 5,7 Prozent knapp über der des Kreises Segeberg (5,3 Prozent).⁹⁰ Dagegen liegt die Quote im Landesdurchschnitt bei 7,1 Prozent.⁹¹

Die Altersstruktur von Bad Segeberg spiegelt den demographischen Wandel in Deutschland wieder. Mehr als 22 Prozent der Bevölkerung sind 65 Jahre oder älter. Damit liegt die Stadt knapp über dem Landesdurchschnitt. Prognosen für das Jahr 2025 sagen voraus, dass der Anteil dieser Bevölkerungsgruppe sogar auf fast 29 Prozent steigen soll (Schleswig-Holstein: 26,5 Prozent). Die Anzahl der unter 18-jährigen beträgt 17,6 Prozent und soll bis 2025 um 3,5 Prozent fallen. Hier liegt Bad Segeberg unter dem Landesdurchschnitt.⁹²

⁸⁹Vgl. <http://badsegeberg.de/>, Aufruf der Seite: 02.07.2010

⁹⁰Vgl. o.V. (1) 2010, 28

⁹¹Vgl. <http://www.ndr.de/nachrichten/schleswig-holstein/arbeitsmarktjuni100.html>, Aufruf der Seite: 02.07.2010

⁹²Vgl. <http://www.wegweiser-kommune.de/themenkonzepte/demographie/daten/Kommunale-Daten.action>, Aufruf der Seite: 08.07.2010

4.2 Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH

4.2.1 Der Stadtmarketing-Prozess in Bad Segeberg bis zur Gründung der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH

Seinen Ursprung hat der Stadtmarketing-Prozess in Bad Segeberg im Jahr 1997, als ein Bürgerentscheid den Bau eines von der Stadt geplanten Kurmittelhauses verhinderte. Aus mangelnder Information der Bürger und deren fehlendem Vertrauen gegenüber städtischen Entscheidungen sah die Stadtvertretung, unter Führung des damaligen Bürgermeisters, die „Notwendigkeit von Beteiligung aller relevanten Gruppen bei der zukünftigen Stadtentwicklung“⁹³. Ein Jahr später wurde dann ein öffentliches Forum der Stadt Bad Segeberg und der Lübecker Nachrichten zum Stadtmarketing gegründet. Hieraus entwickelte sich der „Initiativkreis Stadtmarketing“, einer Partnerschaft aus öffentlichen und privaten Akteuren. In einem Auftakt-Workshop mit 80 Verantwortungsträgern aus Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Bevölkerung wurden dann Anfang des Jahres 1999 Schwerpunkte und Handlungsfelder für das Bad Segeberger Stadtmarketing erarbeitet, mit dem Ziel einer dauerhaften Entwicklung und Vermarktung des Standortes Bad Segeberg.⁹⁴ Gecoacht von einem Mitarbeiter der CIMA Stadtmarketing GmbH wurde eine neunköpfige Lenkungsgruppe zur Koordination des Prozesses gegründet, die sowohl aus Vertretern der Stadt Bad Segeberg (unter anderem der damalige Bürgermeister Udo Fröhlich), der Stadtvertretung und der lokalen Wirtschaft bestand.

Im Juli 1999 wurde die Analysephase eingeleitet. Es wurden eine Einzelhandelsuntersuchung und eine telefonische Haushaltsbefragung durchgeführt. Ende des Jahres 1999 wurde eine SWOT-Analyse⁹⁵ mit den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für Bad Segeberg erstellt. Daraufhin wurde eine öffentliche Zukunftswerkstatt „Traumstadt Bad Segeberg 2010“⁹⁶ mit ersten Überlegungen zu möglichen Themen veranstaltet. In einer Leitbildwerkstatt wurden auf Basis der ersten Vorschläge Kernthemen entwickelt, die im „Leitbild Bad Segeberg 2010“ verankert wurden, welches

⁹³Vgl. Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH (Hrsg.) o.J., 1

⁹⁴Vgl. Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH (Hrsg.) o.J., 1

⁹⁵Die SWOT-Analyse (S-Strengths – Stärken, W-Weaknesses – Schwächen, O-Opportunities – Chancen, T-Threats – Risiken) wird im strategischen Managements praktiziert und soll aus den Stärken und Schwächen einer Organisation und den Chancen und Risiken der Umwelt geeignete strategische Lösungsansätze für die Zielerreichung der Organisation bilden.

⁹⁶Vgl. Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH (Hrsg.) o.J., 1

am vierten Juli 2000 von der Stadtvertretung verabschiedet wurde. Auf Grundlage des erstellten Leitbildes wurden wiederum Workshops zu den relevanten Kernthemen durchgeführt, in denen Experten der jeweiligen Sachgebiete Maßnahmen zur Umsetzung des Leitbildes bis zum Jahr 2010 entwickelten. Im Januar 2001 wurde ein entsprechendes Maßnahmenhandbuch vorgestellt.⁹⁷ Mit dem Leitbild und „einem möglichst institutionalisierten, dauerhaften Stadtmarketing-Prozess“⁹⁸ sollte zur Bündelung der Kräfte und zur Steigerung der Attraktivität der Stadt beigetragen werden.

Die gesamten Kosten des Prozesses bis zur Erstellung des Leitbildes mit entsprechendem Maßnahmenkatalog betragen 120.000 DM. Dabei übernahmen Stadt und private Wirtschaftsunternehmen jeweils einen Anteil von 50 Prozent.⁹⁹

Nach Fertigstellung des Leitbildes suchte die Stadtverwaltung nach einer Organisation, die das Erarbeitete koordinieren und umsetzen sollte. Zunächst wurde die Kalkberg GmbH, welche die Karl-May-Spiele organisiert, beauftragt das Stadtmarketing für Bad Segeberg umzusetzen. Die Kalkberg GmbH lehnte jedoch aufgrund fehlender personeller Kapazitäten ab, was dazu führte, dass der Stadtmarketing-Prozess ins Stocken geriet. Einige Akteure setzten daraufhin einzelne Maßnahmen auf eigene Faust um. Im Jahr 2003 wurde Hans-Joachim Hampel zum Bürgermeister gewählt, der in seinem Wahlprogramm die Gründung einer Stadtmarketing-Einrichtung verankert hatte. Man entschied sich für eine GmbH als Form der Institutionalisierung, damit sich Bad Segeberger Bürger und vornehmlich die Kaufmannschaft als Gesellschafter direkt am Stadtmarketing-Prozess beteiligen konnten.¹⁰⁰ Am 31.08.2004 beschloss die Stadtverwaltung die Gründung einer eigenen Stadtmarketing GmbH, mit der Voraussetzung, dass mindestens 50,1 Prozent der Gesellschaftsanteile bei der Stadt liegen. Die „Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH“ wurde am 10.11.2004 offiziell gegründet und am 20.01.2005 ins Handelsregister eingetragen.¹⁰¹ Zudem wurde ein Logo für die GmbH entworfen und mit „Bad Segeberg..., wenn du glaubst alles zu kennen!“ ein Slogan für die Stadt entworfen.

⁹⁷Das „Leitbild Bad Segeberg 2010“ mit seinen Zielen und Maßnahmen wird in Kapitel 4.2.4 detailliert vorgestellt.

⁹⁸Vgl. Lenkungsgruppe Stadtmarketing Bad Segeberg (Hrsg.) 2000, 1

⁹⁹Vgl. Gespräch mit Dirk Gosch, Geschäftsführer der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH, am 03.07.2010

¹⁰⁰Vgl. <http://www.stadtmagazin-bad-segeberg.de/index.php?c=27>

¹⁰¹Vgl. Gespräch mit Dirk Gosch, Geschäftsführer der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH, am 03.07.2010

4.2.2 Akteure der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH

4.2.2.1 Gesellschafter

Hauptgesellschafter der GmbH ist die Stadt Bad Segeberg, die derzeit einen Anteil von 73,85 Prozent hält. Die weiteren Gesellschafter sind die Sparkasse Südholstein (7,69 Prozent), die Kalkberg GmbH, die Volksbank / Raiffeisenbank eG (jeweils 3,08 Prozent), die Segeberger Kliniken GmbH, die Colonial Consulting GmbH Financial Services, die Basses Blatt GmbH, die Volkshochschule Bad Segeberg e.V., die Gosch-Schreyer-Partner Ingenieurgesellschaft mbH, die Noctalis/Fledermauszentrum gGmbH, der Kalkbergring e.V. und Herr Ingo Micheel (jeweils 1,54 Prozent).¹⁰²

Die Stadt Bad Segeberg deckt als Hauptgesellschafter Verluste ab. Die Mitgesellschafter bringen sich vorrangig durch Know-how in die GmbH ein. Sie sind jedoch dazu verpflichtet, einen jährlichen Zuschuss von 50 Prozent ihrer Stammeinlage zu leisten.¹⁰³ Das Stammkapital der GmbH beträgt 32.500 Euro.

4.2.2.2 Personal

Das Personal der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH umfasst zurzeit fünf Personen und wurde bis auf eine Ausnahme aus dem städtischen Sachgebiet „Tourismus“ übergeleitet. Geschäftsführer der GmbH ist der ehemalige Leiter des Ressorts. Unterstützt wird er von drei Mitarbeiterinnen und einer Auszubildenden.

Der Aufsichtsrat besteht aus sechs Mitgliedern, darunter der Bürgermeister der Stadt Bad Segeberg als Aufsichtsratsvorsitzender, zwei Stadtvertreterinnen und drei Personen aus der lokalen Wirtschaft.¹⁰⁴

4.2.3 Aufgaben und Ziele der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH

„Aufgabe der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH ist die Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen mit dem Ziel, die Wirtschaftskraft und Lebensqualität in Bad Segeberg zu erhalten und zu verbessern. Insbesondere die Bereiche Tourismus, Veranstaltungen und Stadtmarketing werden wahrgenommen. Die Ziele der Stadtentwicklung ergeben sich aus dem Leitbild.“¹⁰⁵

¹⁰²Vgl. <http://badsegeberg.de>, Aufruf der Seite: 06.07.2010

¹⁰³Vgl. Gespräch mit Dirk Gosch, Geschäftsführer der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH, am 03.07.2010

¹⁰⁴Vgl. <https://www.ebundesanzeiger.de>, Aufruf der Seite : 13.07.2010

¹⁰⁵Vgl. <http://badsegeberg.de/>, Aufruf der Seite: 06.07.2010

So die Definition der Stadt Bad Segeberg zu den Aufgaben der Stadtmarketing GmbH. Diese sind in folgende fünf Betriebszweige aufgeteilt¹⁰⁶:

- Tourismus
- Zimmervermittlung
- Stadtmarketing
- Veranstaltungen
- Heilbad (Soleförderung)

Der Betriebszweig Tourismus beinhaltet einerseits den Betrieb einer Tourist-Information für Bad Segeberg und das Umland. Hier werden beispielsweise Gäste und Bürger beraten, Pläne und Wanderkarten angeboten, Souvenirs verkauft, Stadtführungen vermittelt und Kartenvorverkauf für die Karl-May-Spiele und andere Veranstaltungen durchgeführt. Zum anderen wird Tourismusmarketing für Bad Segeberg und Umland betrieben. Leistungen dieses Bereiches sind unter anderem Konzeption und Erstellung von Werbematerial und eines Urlaubsmagazins und die Umsetzung touristischer Angebote und Veranstaltungen. Außerdem ist die Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH Mitglied in regionalen und überregionalen Marketingorganisationen. Dies sind beispielsweise die Tourismusagentur Schleswig-Holstein (TASH), Ostsee-Holstein-Tourismus (OHT) und die Metropolregion Hamburg.

Der Zweig Zimmervermittlung regelt die EDV-gestützte Vermittlung von Ferienwohnungen und -häusern an Besucher der Stadt. Neben der Recherche und Übermittlung von Angeboten kann direkt bei der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH telefonisch oder via Internet gebucht werden. Die Vermieter der Ferienobjekte zahlen eine Vermittlungsgebühr an die GmbH.

Der Bereich Veranstaltungen regelt in erster Linie die Durchführung eigener Veranstaltungen. Ausstellungen im Rathaus, Kurkonzerte, Stadtführungen, das Weihnachtsfest „Country goes Christmas“¹⁰⁷ und das „European People Festival“¹⁰⁸ sind einige regelmäßige Veranstaltungen. Es wer-

¹⁰⁶Vgl. ebd.

¹⁰⁷„Country goes Christmas ist ein seit 2006 jährlich durchgeführter Weihnachtsmarkt mit Western-Flair im Indian Village, auf dem unter anderem Händler aus der Bad Segeberger Innenstadt Waren anbieten.

¹⁰⁸Das „European People Festival“ ist ein jährlich in einer anderen der 17 europäischen Teilnehmerstädte stattfindendes einwöchiges Festival mit Sport- und Kulturveranstaltungen. Das Festival wurde 1992 zur Verwirklichung des europäischen Gedankens ins Leben geru-

den aber auch einmalige Events organisiert. Darüber hinaus bietet die GmbH externen Veranstaltern personelle, technische und finanzielle Unterstützung wie beispielsweise die Mitarbeit im Organisationskomitee zum 875-jährigen Stadtjubiläum 2009. Weitere Aufgabe in diesem Zweig ist die Erstellung eines monatlichen Veranstaltungskalenders, der auch externe Veranstaltungen enthält. Für die Aufnahme der externen Veranstaltungen in den Kalender wird kein finanzieller Ausgleich verlangt.

Der Bereich Heilbad betrifft unter anderem die Soforförderung, die regelmäßige Luftqualitätsuntersuchung und die Zusammenarbeit mit dem Heilbäderverband Schleswig-Holstein.

Der Betriebszweig Stadtmarketing umfasst die Umsetzung der Maßnahmen vom „Leitbild Bad Segeberg 2010“, inklusive des Teilbereichs Citymarketing.¹⁰⁹ Zu diesem Zweig gehören außerdem der Internetauftritt der Stadtmarketing GmbH und die Profilierung Bad Segebergs als Lauf- und Walkingregion.¹¹⁰ Die Ziele und Maßnahmen des Leitbildes werden im Folgenden genauer beschrieben.

4.2.4 Das „Leitbild Bad Segeberg 2010“

Mit dem „Leitbild Bad Segeberg 2010“ stellt sich die Stadt Bad Segeberg dem verschärften interkommunalen Wettbewerb, dem Strukturwandel der Wirtschaft, der angespannten Haushaltslage und den zunehmenden Individualisierungstendenzen der Gesellschaft.¹¹¹ Aus dem Leitbild gehen fünf „Säulen“ hervor, die Basis für die Entwicklung der Stadt sein sollen¹¹²:

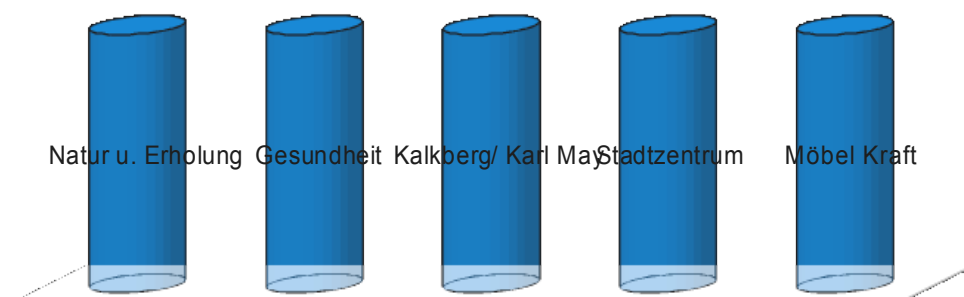


Abbildung 2: Die fünf Säulen Bad Segebergs (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an das „Leitbild Bad Segeberg 2010“)

fen. Bad Segeberg ist seit 1994 deutscher Vertreter auf dem Festival.

¹⁰⁹Vgl. Gosch 2010, Anlage 1

¹¹⁰Vgl. <http://www.badsegeberg.de/staticsite/staticsite.php?menuid=342&topmenu=98&keepmenu=inactive>, Aufruf der Seite: 07.07.2010

¹¹¹Vgl. Lenkungsgruppe Stadtmarketing Bad Segeberg (Hrsg.) 2000, 1

¹¹²Vgl. ebd. 2000, 2 f.

Die Säule „Natur und Erholung“ betrifft die guten Naherholungsmöglichkeiten und den hohen Freizeitwert der Stadt. Ein Hauptaugenmerk ist der Naturraum rund um den Großen Segeberger See. Der Bereich Gesundheit deckt das vielfältige Angebot an Gesundheitseinrichtungen ab. Dazu gehören sowohl Versorgungseinrichtungen wie die Segeberger Kliniken und ansässige Ärzte, als auch der Status als landesweites medizinisches Schulungs- und Verbandszentrum. Des Weiteren ist auch der Teilbereich Heilbad und Luftkurort enthalten. Der Kalkberg mit seinen Höhlen und den dort lebenden Fledermäusen und das Freilichttheater mit den Karl-May-Festspielen und anderen Veranstaltungen bilden die dritte Säule. Die Säule „Stadtzentrum“ umfasst die Fußgängerzone in der Innenstadt und damit ein ausgewogenes Einzelhandelsangebot mit zentraler Wirkung (Marktgebiet mit ca. 50.000 Einwohnern)¹¹³. Die fünfte Säule ist das Einrichtungshaus Möbel Kraft mit seiner überregionalen Anziehungskraft.

Aus der Vernetzung der Säulen hat die Lenkungsgruppe Stadtmarketing Bad Segeberg sieben Hauptziele entwickelt¹¹⁴:

- Entwicklung Bad Segebergs zu einem Reit- und Erlebniszentrum
- stärkere Vernetzung des Themas Kalkberg und des Themas Karl May mit der Innenstadt
- Stärkung von Bad Segeberg als Einkaufs- und Dienstleistungszentrum für die Stadt und ihr Umland
- Erhöhung der Wohn- und Lebensqualität durch Aktivitäten in Kultur und Bildung
- Anbindung des Großen Segeberger Sees an die Innenstadt
- Nutzung der Magnetwirkung von Möbel Kraft für Bad Segeberg
- konsequente Ausschöpfung des „Gesundheitsstandorts Bad Segeberg“

Diese Hauptziele wurden durch einige Unterziele im Leitbild konkretisiert.¹¹⁵ In der Folge wurden Maßnahmen für die einzelnen Ziele entwickelt.

¹¹³Vgl. Lenkungsgruppe Stadtmarketing Bad Segeberg (Hrsg.) 200, 3

¹¹⁴Vgl. Vgl. Lenkungsgruppe Stadtmarketing Bad Segeberg (Hrsg.) 200, 4 f.

¹¹⁵Das „Leitbild Bad Segeberg 2010“ ist detailliert im Anhang dieser Arbeit zu finden.

4.2.5 Umsetzung der Ziele und Maßnahmen

Insgesamt 21 Maßnahmen wurden zur Erreichung der Ziele des Leitbildes ausgearbeitet. In den nachfolgenden Tabellen werden die Maßnahmen den einzelnen Zielen zugeordnet und vorgestellt. Zusätzlich wird dargestellt, ob und wie die Maßnahmen umgesetzt wurden. Nicht umgesetzte bzw. gescheiterte Maßnahmen sind zur besseren Übersicht rot eingefärbt.¹¹⁶

Maßnahmen	Umsetzung
Mögliche Flächen zur Ansiedlung eines Hotels und/oder Feriendorfes lokalisieren und vermarkten	nicht umgesetzt
Entwicklung von ergänzenden Tourismus- und Freizeitangeboten in Bad Segeberg und Umgebung	zielgruppenspezifische Angebote, Vernetzung der touristischen Leistungsträger
Erstellung und Vermarktung von touristischen Angebotspaketen in Zusammenarbeit mit Reiseagenturen und -veranstaltern	Angebote werden über regionale Kooperationen vermarktet (Tourismus Agentur Schleswig-Holstein, Ostsee-Holstein-Tourismus, Marketingkooperation der Städte in Schleswig-Holstein).
Gestaltung eines einheitlichen Informationssystems an Ortseingängen	nicht umgesetzt

Tabelle 1: Maßnahmen und deren Umsetzung für das Ziel: Entwicklung Bad Segebbergs zu einem Reit- und Erlebniszentrum

¹¹⁶Die Tabellen eins bis sieben sind eigene Darstellungen in Anlehnung an das Maßnahmenhandbuch für das Stadtmarketing Bad Segeberg.

Maßnahmen	Umsetzung
Möglichkeiten der Einbeziehung des Indian Village in touristische Angebote	Das Indian Village ergänzt die Aktivitäten am Kalkberg. Zur Weihnachtszeit: Country goes Christmas
Verbesserung der Informationsmöglichkeiten über Kalkberg-Veranstaltungen und –einrichtungen in der Stadt	Informationsmöglichkeiten in der Tourist-Information verbessert, Kartenvorverkauf von Veranstaltungen im Kalkbergstadion
Konzeption eines Erlebnispfades zwischen Kalkberg und Innenstadt	nicht umgesetzt

Tabelle 2: Maßnahmen und deren Umsetzung für das Ziel: stärkere Vernetzung des Themas Kalkberg und des Themas Karl May mit der Innenstadt

Maßnahme	Umsetzung
Konzepte für die Nutzung des Marktplatzes entwerfen	Durch diverse Veranstaltungen (z.B. Wochenmarkt, Café auf dem Marktplatzbrunnen) wird die Erlebnisqualität in der Innenstadt gesteigert.
Harmonisierung der Öffnungszeiten von Einzelhandel und Dienstleistungen	gescheitert
Angebote der Segeberger Einzelhändler, um die Besucher in die Fußgängerzone zu ziehen	Aktivitäten der Stadtmarketing GmbH und (vor seiner Auflösung) des Kalkbergringes: beispielsweise verkaufsoffene Sonntage
Gestaltung des Parkleitsystems	nicht umgesetzt

Tabelle 3: Maßnahmen und deren Umsetzung für das Ziel: Stärkung von Bad Segeberg als Einkaufs- und Dienstleistungszentrum für die Stadt und ihr Umland

Maßnahme	Umsetzung
Einrichtung einer Koordinierungsstelle für kulturelle Aktivitäten	Erstellung eines Veranstaltungskalenders (online, Print) durch die Stadtmarketing GmbH. Außerdem wurde ein Kultur-Forum geschaffen.
Den „Segeberger Sommer“ zur Saisonverlängerung nutzen und durch zusätzliche Highlights und Ausweitung die Angebote am Kalkberg attraktiver machen.	Ausweitung der Angebote durch Nottalis und Country goes Christmas
Gründung eines Jugendforums zur regelmäßigen Diskussion der Probleme Jugendlicher und zur Projektarbeit.	Einrichtung eines Kinder- und Jugendbeirates

Tabelle 4: Maßnahmen und deren Umsetzung für das Ziel: Erhöhung der Wohn- und Lebensqualität durch Aktivitäten in Kultur und Bildung

Maßnahme	Umsetzung
Konzept zur Gestaltung und Ausschilderung der Fuß- und Radwege zum Gr. Segeberger See erarbeiten	Fledermausrouten
Ansiedlung eines Cafés mit Außen-gastronomie am Großen Segeberger See	nicht umgesetzt

Tabelle 5: Maßnahmen und deren Umsetzung für das Ziel: Anbindung des Großen Segeberger Sees an die Innenstadt

Maßnahme	Umsetzung
Errichtung einer Servicestation mit Stadtinformationen bei Möbel Kraft	Ein „Karl-May-Stand“ während der Karl-May-Saison wurde im Möbelhaus eingerichtet. Eine projektierte Stadt-Information war aus finanziellen Gründen nicht umsetzbar.
Ansiedlung von attraktiven Gastronomiebetrieben in der Hamburger Straße (Verbindungsstraße zwischen Möbel Kraft und Innenstadt)	nicht umgesetzt

Tabelle 6: Maßnahmen und deren Umsetzung für das Ziel: Nutzung der Magnetwirkung von Möbel Kraft für Bad Segeberg

Maßnahme	Umsetzung
Ausweitung der Tagungs- und Kongressveranstaltungen mit dem Schwerpunktthema Gesundheit	Kongresse und Tagungen durch die Segeberger Kliniken
Erstellung eines Gesundheitsführers für Bad Segeberg	Aufnahme in der Bürgerinformationsbroschüre

Tabelle 7: Maßnahmen und deren Umsetzung für das Ziel: konsequente Ausschöpfung des „Gesundheitsstandorts Bad Segeberg“

Von den 21 Maßnahmen wurden sieben nicht umgesetzt oder sind gescheitert. Demnach konnten nur zwei Drittel der Maßnahmen bis zum geplanten Umsetzungszeitpunkt, dem Jahr 2010, von der Stadtmarketing GmbH verwirklicht werden. Darüber hinaus wurde die Maßnahme „Errichtung einer Servicestation mit Stadtinformationen bei Möbel Kraft“ bereits vor der Gründung der Stadtmarketing GmbH von der Kalkberg GmbH und Möbel Kraft umgesetzt. Insgesamt konnten nur bei zwei der sieben Ziele alle geplanten Maßnahmen bis zum Zieljahr 2010 umgesetzt werden („Erhöhung der Wohn- und Lebensqualität durch Aktivitäten in Kultur und Bildung“ und „konsequente Ausschöpfung des 'Gesundheitsstandorts Bad Segeberg'“). Dabei ist jedoch zu beachten, dass zwischen Ausarbeitung der Maßnahmen und der Gründung der Stadtmarketing GmbH vier Jahre vergangen

sind und damit der GmbH viel weniger Zeit für die Umsetzung zur Verfügung stand als ursprünglich geplant.

4.2.6 Zielgruppen des Bad Segeberger Stadtmarketings

Im „Leitbild Bad Segeberg 2010“ werden für zwei Ziele Zielgruppen genannt. Dabei soll der Gesundheitstourismus für das Oberziel „konsequente Ausschöpfung des Gesundheitsstandorts Bad Segeberg“ mit „modernen Wellness- und Fitnessprogrammen für verschiedene Zielgruppen verstärkt werden“.¹¹⁷ Für das Ziel „Entwicklung Bad Segebergs zu einem Reit- und Erlebniszentrum“ wurden konkretere Zielgruppen definiert. Es handelt sich hierbei ausschließlich um externe Zielgruppen, im speziellen um Touristen¹¹⁸. Es werden junge Familien mit Kindern, die als Urlaubstouristen so lange wie möglich in Bad Segeberg verweilen sollen, als wichtigste Zielgruppe benannt. Zudem sollen Gesundheitstouristen sowie Klinik-Patienten und deren Angehörige angesprochen werden. Darüber hinaus sollen „Naherholungssuchende“ aus den Großstädten Hamburg, Kiel und Lübeck sowie Tagesausflügler an die Ostsee und Kunden von Möbel Kraft angezogen werden.¹¹⁹

Zu den fünf weiteren Zielen wurden keine speziellen Zielgruppen definiert. Allerdings verfolgt die Stadtmarketing GmbH den Ansatz, dass Stadtmarketing sowohl externe und interne Zielgruppen und damit eine möglichst große Zahl an Zielgruppen anspricht.¹²⁰

4.2.7 Aktuelle Situation und Finanzlage

Im Sommer 2009 wurde in Bad Segeberg Dieter Schönfeld zum neuen Bürgermeister gewählt. Aufgrund eines jährlichen Defizits von vier Millionen Euro, das 2011 sogar auf über fünf Millionen Euro ansteigen soll, wurde ein Sparkurs für die Stadt beschlossen.¹²¹ Davon betroffen ist auch die Stadtmarketing GmbH, die jährlich ein Defizit von rund 340.000 Euro erwirtschaftet¹²², für das die Stadt als Hauptgesellschafter aufkommt.¹²³

¹¹⁷Vgl. Lenkungsgruppe Stadtmarketing Bad Segeberg (Hrsg.) 2000, 15

¹¹⁸Vgl. Kapitel 4.3

¹¹⁹Vgl. Lenkungsgruppe Stadtmarketing Bad Segeberg (Hrsg.) 2000, 11

¹²⁰Vgl. Gespräch mit Dirk Gosch, Geschäftsführer der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH, am 03.07.2010

¹²¹Vgl. Glombik (2) 2010, 12

¹²²Vgl. ebd. 2010, 12

¹²³Vgl. Kapitel 6.2.2.1

Im Jahr 2008 erbrachten die verschiedenen Betriebszweige sogar ein Defizit von 375.871 Euro. Dabei stehen Erträge in Höhe von 84.439 Euro Aufwendungen von 460.310 Euro gegenüber¹²⁴. In der folgenden Übersicht werden Erträge, Sach- und Personalaufwendungen und Ergebnis der einzelnen Betriebszweige kaufmännisch gerundet dargestellt.

Betriebszweig	Erträge	Sachaufwendungen	Personalaufwendungen	Ergebnis
Tourismus	9.300 €	43.800 €	49.100 €	- 83.600 €
Zimmervermittlung	27.000 €	6.200 €	31.700 €	- 10.900 €
Veranstaltungen	24.300 €	77.000 €	51.100 €	- 103.800 €
Stadtmarketing	20.000 €	16.600 €	34.000 €	- 30.600 €
Allgemeine Verwaltung	0 €	42.400 €	38.300 €	- 80.700 €
Heilbad (Soleförderung)	2.200 €	70.200 €	0 €	- 68.000 €

Tabelle 8: : Erträge und Aufwendungen der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH im Jahr 2008

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gosch 2010)

Die Tabelle zeigt, dass in allen Bereichen rote Zahlen geschrieben werden. Besonders die Bereiche Veranstaltungen, Tourismus und Soleförderung weisen erheblich höhere Aufwendungen als Erträge auf. Der Anteil der Verwaltungskosten (Rechnungswesen, Back-Office usw.) an den Gesamtaufwendungen liegt bei über 17 Prozent und ist damit relativ hoch.¹²⁵

Diese Zahlen nahm Bürgermeister Schönfeld zum Anlass, einen Antrag auf der Stadtvertreterversammlung am 29.06.2010 zu stellen, mit dem Ziel der Auflösung der Stadtmarketing GmbH Bad Segeberg bis zum 31.12.2010 und der Rückführung der Beschäftigten in die Verwaltung. Dieser wurde mit knapper Mehrheit abgelehnt. Die Stadtvertretung ist sich allerdings weitgehend darin einig, dass die Stadtmarketing GmbH in der jetzigen

¹²⁴Vgl. Gosch 2010, Anlage 1

¹²⁵Vgl. Kapitel 5.4

Form nicht weiter bestehen könne. Es wurde die Einstellung der Betriebszweige Heilbad (was die Rückgabe des Heilbad-Titels der Stadt zur Folge hat) und Veranstaltung sowie der Austritt der Stadtmarketing GmbH aus den Tourismusverbänden (wegen langer Kündigungsfrist), beschlossen. Die Stadtvertretung einigte sich außerdem darauf, weitere Beratungen über die GmbH durchzuführen und die endgültige Entscheidung über die Zukunft der GmbH auf den 18. September 2010 zu vertagen.¹²⁶ Die Entscheidung fällt damit auf einen Zeitpunkt nach Fertigstellung dieser Arbeit.

4.3 Weitere relevante Stadtmarketing-Institutionen in Bad Segeberg

Neben der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH gibt es noch andere Institutionen, die sich an der in speziellen Bereichen, wie Tourismus an der Entwicklung der Stadt beteiligen. In diesem Kapitel werden sie kurz vorgestellt.

4.3.1 „Wir für Segeberg“ e.V.

„Wir für Segeberg“ e.V. wurde am 03.06.2010 gegründet und ist ein Unternehmerverein, in dem sich Geschäftsleute aus Bad Segeberg und angrenzender Gemeinden zusammengeschlossen haben. In der Satzung wurde der Vereinszweck wie folgt festgelegt¹²⁷:

„Der Verein hat den Zweck, nach dem Grundsatz der Freiwilligkeit und unter Ausschluss von parteipolitischen, konfessionellen und beruflichen Gesichtspunkten in Zusammenarbeit aller am Wohl der Stadt Bad Segeberg nebst Umgebung interessierten Kräfte die Anziehungskraft der Stadt Bad Segeberg nebst Umgebung zu stärken.“

Hervorgegangen ist „Wir für Segeberg“ aus dem so genannten „Macher-Kreis“, einer Arbeitsgruppe einiger Bad Segeberger Unternehmer. Ziel der Gruppe war es, eine Nachfolge-Organisation der Werbegemeinschaft Kalkbergring e.V.¹²⁸ zu schaffen. Allerdings beschränken sich die Mitglieder, wie schon aus der Satzung hervorgeht, „Wir für Segeberg“ nicht nur auf Händler der Bad Segeberger Innenstadt. Auch Unternehmer anderer Gewerbe

¹²⁶Vgl. Beck 2010, 29

¹²⁷Vgl. „Wir für Segeberg“ (Hrsg.) 2010, § 2

¹²⁸Der Kalkbergring e.V. fungierte von 1972 bis 2009 als gemeinschaftliche Interessenvertretung des innerstädtischen Einzelhandels und organisierte unter anderem verkaufsoffene Sonntage in Bad Segeberg. Er wurde aufgrund stark schrumpfender Mitgliederzahl aufgelöst.

können Mitglied werden, um ein starkes Sprachrohr der heimischen Wirtschaft zu bilden.¹²⁹

Zum ersten Vorsitzenden des Vereins wurde der Geschäftsführer einer Bad Segeberger Event-Agentur gewählt. Das Amt des zweiten Vorsitzenden übernimmt ein Rechtsanwalt, Schatzmeister ist ein Steuerberater.

Innerhalb eines Monats seit der Gründung von „Wir für Segeberg“ ist die Mitgliederzahl von 69 auf 111 gestiegen. Unter den Mitgliedern ist auch die Stadt Bad Segeberg.¹³⁰ Die Unternehmen haben dabei die Wahl, ob sie „ordentliches Mitglied“ mit vollem Stimmrecht aber höherem Mitgliedsbeitrag oder passives Fördermitglied mit fünfzigprozentigem Mitgliedsbeitrag werden.¹³¹

In elf verschiedenen Initiativkreisen (zum Beispiel Handel, Tourismus, Gastronomie oder Gesundheit und Sport) werden Schwerpunktinteressen gebündelt und Zielsetzungen für „Wir für Segeberg“ erarbeitet.¹³²

4.3.2 Fremdenverkehrsverein Bad Segeberg und Umgebung e.V.

Der Fremdenverkehrsverein Bad Segeberg und Umgebung e.V. (FVV) ist ein gemeinnütziger Verein und wurde 1968 gegründet. Ziel des FVV ist die Förderung und Vermehrung des Fremdenverkehrs in Bad Segeberg und Umgebung.¹³³ Der Verein ist die Interessenvertretung privater Vermieter von Ferienobjekten in Bad Segeberg und seiner nahen Umgebung. Eine Aufgabe des FVV ist die Erstellung eines Restaurant- und Unterkunftsverzeichnis, welches in das von der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH Urlaubsmagazin integriert wird. Ferner übernimmt der Verein die Betreuung seiner Mitglieder und ist für das Beschwerdemanagement zuständig.

Bis zum Jahr 2004 war die Stadt Bad Segeberg Mitglied im FVV. Mit der Gründung der Stadtmarketing GmbH ging die Mitgliedschaft in die GmbH über. Der Mitgliedsbeitrag beträgt 70 Euro pro Jahr.¹³⁴

4.3.3 Kalkberg GmbH

Die Kalkberg GmbH wurde 1979 gegründet und ist hauptsächlich für die Ausführung der Karl-May-Festspiele zuständig. Fast 97 Prozent des Jah-

¹²⁹Vgl. Stamp 2010, 30

¹³⁰Vgl. o.V. (2) 2010, 22

¹³¹Vgl. Stamp 2010, 30

¹³²Vgl. Spreer 2010, 9

¹³³Vgl. Fremdenverkehrsverein Bad Segeberg und Umgebung e.V. (Hrsg.) 2007, § 2

¹³⁴Vgl. Muranko 2006, 33

resumsatzes wurden durch die Festspiele generiert.¹³⁵ Zu den weiteren Tätigkeitsbereichen gehören der Betrieb des Indian Village, des "Karl-May-City-Express" und die Vermietung des Kalkbergstadions bei externen Veranstaltungen wie Konzerten.

Hauptgesellschafter war bis zum Jahr 2002 die Stadt Bad Segeberg, mit einem Anteil von rund 76 Prozent (die Stammeinlage der Stadt musste mindestens 75 Prozent betragen). 2002 wurde der Geschäftsanteil der Stadt in Höhe von rund 49.000 Euro an die Mittelzentrumsholding Bad Segeberg/Wahlstedt GmbH & Co. KG übertragen, an die auch aufgrund eines Ergebnisabführungsvertrags der Jahresüberschuss (2008: rund 442.000 Euro) abzuführen ist. Im Jahr 2008 beschäftigte die Kalkberg GmbH unter anderem drei Fach- und sieben Verwaltungskräfte.¹³⁶

Die Kalkberg GmbH wurde bereits bei der Suche nach einem ausführenden Organ für das Stadtmarketing in Bad Segeberg vorgeschlagen, was die Geschäftsführerin aufgrund fehlender personeller Kapazitäten ablehnte.¹³⁷ Auch in der derzeitigen Diskussion um die Stadtmarketing GmbH Bad Segeberg wurde die Kalkberg GmbH wieder als Institution zur Ausführung der Stadtmarketing-Aufgaben ins Gespräch gebracht. Die Bad Segeberger SPD-Fraktion schlägt die Eingliederung der Stadtmarketing GmbH in die Kalkberg GmbH als Lösungsalternative vor.¹³⁸

¹³⁵Vgl. <https://www.ebundesanzeiger.de/>, Aufruf der Seite: 20.07.2010

¹³⁶Vgl. <https://www.ebundesanzeiger.de/>, Aufruf der Seite: 20.07.2010

¹³⁷Vgl. Kapitel 6.2.1

¹³⁸Vgl. <http://www.stadtmagazin-bad-segeberg.de/index.php?c=27>

5 Bewertung der Analyse und Handlungsempfehlungen

5.1 Kritische Bewertung der Analyse des Bad Segeberger Stadtmarketings

Der Stadtmarketing-Prozess in Bad Segeberg lief zunächst in den Phasen ab, wie ihn viele Autoren der Fachliteratur fordern. Initialisiert und (mit-)vorangetrieben wurde er vorrangig vom damaligen Bürgermeister, Stadtmarketing wurde damit zur „Chefsache“ erklärt. Mit der Bildung eines ersten Initiativkreises mit Vertretern verschiedener Interessengruppen wurde der Grundgedanke der „Notwendigkeit von Beteiligung aller relevanten Gruppen bei der zukünftigen Stadtentwicklung“ sinnvoll aufgegriffen. Zudem wurde eine Lenkungsgruppe gegründet, in der auch Private beteiligt waren – erste Schritte zu einer Public-Private-Partnership. Durch die Einbindung der Lübecker Nachrichten wurden die Medien als Sprachrohr des Stadtmarketing-Prozesses integriert. Mit der CIMA Stadtmarketing GmbH wurde eine professionelle Beratungsfirma hinzugezogen, die durch Know-how den Prozess in vielen Bereichen unterstützt hat. Diesen Weg wählen viele Städte und Gemeinden.¹³⁹

Auch in der Situationsanalyse des Bad Segeberger Stadtmarketings sind viele Parallelen zu den Idealvorstellungen der Fachliteratur erkennbar. Durch Marktforschungsaktivitäten, wie Einzelhandels- und Bürgerbefragungen sowie der SWOT-Analyse, wurde der Entwicklungsstand problemorientiert analysiert¹⁴⁰.

Die Leitbilderstellung, also die Phase der Philosophie und Zielbestimmung, wurde ebenfalls vorbildlich durchgeführt. Mit der öffentlichen Zukunftswerkstatt wurde nicht nur Stadt und Wirtschaftsunternehmen, sondern wiederum allen Beteiligten die Möglichkeit zur Mitwirkung am Stadtmarketing-Prozess gegeben. Auch bei der Wahl der Kernpunkte des Stadtmarketing wurde gute Arbeit geleistet. Denn besonders mit den Attraktionen am Kalkberg, den Karl-May-Spielen, dem Noctalis und den Kalkberghöhlen, kann eine Einzigartigkeit (Unique Selling Proposition) nicht nur auf lokaler oder regionaler, sondern auf bundesweiter Ebene erreicht werden. Die übrigen vier Säulen sind zwar ebenfalls wichtige Themenfelder für die Entwicklung der Stadt Bad Segeberg, erreichen jedoch nicht den besonderen Stellenwert der Säule Kalkberg/ Karl-May. Ihre jeweilige Einzigartigkeit

¹³⁹Vgl. Grabow/ Hollbach-Grömig 1998, 108 f.

¹⁴⁰Vgl. Kapitel 2.3.1

gegenüber anderen Städten und Kommunen ist auf lokale bzw. regionale Ebenen beschränkt. Die sieben aufgestellten Oberziele orientieren sich zum Teil an den von Bornemeyer aufgestellten allgemeinen Zielen.¹⁴¹ In den Bad Segeberger Zielen wird insbesondere das allgemeine Ziel „Steigerung der Attraktivität der Stadt als Wirtschaftsstandort, Wohnort, Einkaufsort und touristischer Anziehungspunkt“ deutlich, auf das alle sieben Ziele partiell hinaus laufen.

Auch die vierte Phase des Bad Segeberger Stadtmarketing-Prozesses basiert auf den Empfehlungen der Fachliteratur. Die Planung der Maßnahmen für die Zielumsetzung wurde nicht von der Stadt allein getragen, vielmehr konnten sachkundige Experten integriert werden – ein weiteres Indiz für einen ganzheitlichen Stadtmarketing-Prozess.

Bis zu diesem Zeitpunkt lief der Prozess in Bad Segeberg relativ schnell und erfolgreich ab. Die Grundlagen für die Umsetzung des Erarbeiteten waren vorhanden. Als die Maßnahmen dann umgesetzt werden sollten, wurden jedoch entscheidende Fehler gemacht. Der Vorschlag, dass die Kalkberg GmbH als Stadtmarketing-Institution fungieren, soll hätte nur durch eine Aufstockung des Personals Sinn gemacht, da die Mitarbeiter der Kalkberg GmbH vor allem durch die Organisation der Karl-May-Spiele ausgelastet sind. Ein weiteres Gegenargument dieser Idee ist gerade diese Organisationstätigkeit. Denn insbesondere das Ziel „stärkere Vernetzung des Themas Kalkberg und des Themas Karl May mit der Innenstadt“ wäre möglicherweise gegenüber den anderen Zielen von der Kalkberg GmbH in den Vordergrund gerückt worden, da das eigentliche Ziel der GmbH der Erfolg der Karl-May-Spiele ist. Andere Akteure wären möglicherweise benachteiligt worden. Dass nach dem Verzicht der Kalkberg GmbH nicht sofort der Aufbau einer geeigneten Organisationsform in die Wege geleitet wurde, war ein entscheidender Fehler in der Entwicklung des Stadtmarketing und ist ein Hinweis dafür, dass auch Bürgermeister und Stadtverwaltung als Initiatoren des Prozesses zu diesem Zeitpunkt nicht mehr konsequent an der Entwicklung eines ganzheitlichen Stadtmarketings gearbeitet haben.

In der Folge wurden zwar Maßnahmen umgesetzt¹⁴², allerdings ohne eine übergeordnete Stadtmarketing-Organisation mit vielen beteiligten Akteuren. Damit wurde auch der Entwicklung einer Corporate Identity und das dazugehörige „Wir-Gefühl“ entgegengewirkt, da nur punktuell einige Akteure an einzelnen Projekten beteiligt waren und diese umgesetzt haben.

¹⁴¹Vgl. Kapitel 2.3.2

¹⁴²Vgl. Kapitel 4.2.5

„Wiederbelebt“ wurde das Thema Stadtmarketing von der Politik im Rahmen der Bürgermeistewahlen 2003. Also erst knapp drei Jahre nach der Erstellung des Maßnahmenkatalogs. Mit der Wahl des neuen Bürgermeisters wurde der Stadtmarketing-Prozess weitergeführt und die Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH gegründet. Bei der Konstruktion der GmbH wurden allerdings ebenfalls strategische Fehler gemacht. Da die Stadt mit einem Anteil von rund 74 Prozent fast drei Viertel der GmbH hält, ist sie nach wie vor mit großem Abstand Hauptfinanzier. Das Ziel, mit der GmbH die lokale Kaufmannschaft und die Bürger Bad Segebergs in den Stadtmarketing-Prozess zu integrieren, wurde nur sehr bedingt erreicht. Denn neben der Stadt gibt es nur elf weitere Gesellschafter. Durch den Kalkbergring war immerhin noch eine schwankende Zahl an innerstädtischen Betrieben an der GmbH beteiligt, doch nach dessen Ende ist dies nicht mehr der Fall.¹⁴³ Damit sind, lässt man die Privatperson und die örtliche Volkshochschule als eingetragener Verein außen vor, acht Gewerbebetriebe Mitglied der Stadtmarketing GmbH. Das bedeutet, dass nur etwa ein Prozent der 663 Bad Segeberger Gewerbebetriebe an der GmbH beteiligt sind. Hinzu kommt, dass die Firma Möbel Kraft als einer der größten und bekanntesten Betriebe Bad Segebergs nicht an der GmbH beteiligt ist und das, obwohl Möbel Kraft als einer der fünf Kernpunkte im Leitbild erfasst wurde. Durch den hohen finanziellen Aufwand ist die Beteiligung von kleinen Institutionen und Privatpersonen (nur eine) sehr gering.¹⁴⁴ Dadurch ist die direkte Beteiligung der Bürger an der GmbH praktisch nicht gegeben.

Die derzeitig gravierende Finanzsituation der Städte und Gemeinden trifft auch auf Bad Segeberg zu. Deshalb ist auch die Übernahme des größten Teils der Defizitabdeckung der Stadtmarketing GmbH durch die Stadt zu einem Problem geworden. Denn ein durchschnittliches Minus von ca. 340.000 Euro pro Jahr ist für eine Stadt in so schlechter finanzieller Situation schwer zu stemmen. Bei der Gründung der GmbH hätten allerdings schon bei der Erstellung der Aufgaben der GmbH mehr Möglichkeiten zur Gewinnerwirtschaftung erarbeitet werden müssen¹⁴⁵. Denn mit den momentanen Aufgaben stand schon zu Beginn fest, dass die Stadtmarketing GmbH jährlich ein Defizit erwirtschaften wird. Dies steht im Widerspruch zum Ziel der Gewinnerwirtschaftung einer GmbH.¹⁴⁶

¹⁴³Der Kalkbergring ist zwar formal noch nicht aufgelöst, hat jedoch alle Aktivitäten eingestellt.

¹⁴⁴Vgl. Kapitel 3.4

¹⁴⁵Beispiele hierfür werden in Kapitel 5.2.5 genannt.

¹⁴⁶Vgl. Kapitel 3.4

Doch nicht nur die rein defizitäre Ausrichtung der Betriebszweige der GmbH ist kritisch zu betrachten. Stadtmarketing als einen Betriebszweig mit gleicher Bedeutung wie Zimmervermittlung oder Veranstaltungen zu benennen widerspricht der eigentlichen Bedeutung von Stadtmarketing. Denn so verliert der Begriff seinen Stellenwert als übergeordneter gesamter Stadtprozess.¹⁴⁷ Entscheidende Bedeutung hat die Tatsache, dass das Leitbild mit seinen Zielen und Maßnahmen nur als Teilaufgabe der Stadtmarketing GmbH festgelegt wurde. Sollen sich doch eigentlich „die zukünftigen Aktivitäten der Stadtentwicklung [...] am gemeinsamen Leitbild orientieren“¹⁴⁸. Zu diesen Aktivitäten gehören demnach auch Veranstaltungen oder der Betrieb einer Tourismusinformation.

Bei der Personalauswahl wurde auf städtische Mitarbeiter zurückgegriffen, die zwar fachkundig auf dem Gebiet Tourismus waren, zum Gründungszeitpunkt der GmbH allerdings keine Experten auf dem Gebiet Stadtmarketing waren und somit zunächst die Inhalte von Stadtmarketing kennen lernen mussten.¹⁴⁹ Hier hätte die Unterstützung eines professionellen Citymanagers oder wiederum einer externen Beratungsfirma einen effizienteren Start der GmbH gewährleisten können.

Die Analyse des Bad Segeberger Stadtmarketing zeigt, dass am Anfang des Prozesses der richtige Weg gegangen wurde. Doch das zwischenzeitliche Stoppen des Stadtmarketing-Prozesses und die Fehlkonstruktion haben zu einer Entwicklung geführt, die das Ziel eines ganzheitlichen Stadtmarketings nicht erreicht hat. Dass die Bad Segeberger Stadtvertretung nun über Umgestaltung oder gar Auflösung der Stadtmarketing GmbH diskutiert ist aufgrund der momentanen finanziellen Lage nachvollziehbar. Jedoch ist es bedenklich, dass unter der Führung des Bürgermeisters der Antrag auf Auflösung der GmbH in der Stadtvertretung eingereicht und die Verlagerung einzelner Teilaufgaben der GmbH ins Ehrenamt gefordert wurde.¹⁵⁰ Dies zeigt deutlich, dass Stadtmarketing in Bad Segeberg nicht mehr als „Chefsache“ von Bürgermeister und Stadtverwaltung vorangetrieben wird, wie es noch zu Beginn des Prozesses der Fall war.

Unter den momentanen Voraussetzungen steht das Stadtmarketing in Bad Segeberg vor gravierenden Veränderungen, die aufgrund eines fehlen-

¹⁴⁷Vgl. Konken 2006, 71 f.

¹⁴⁸Vgl. Lenkungsgruppe Stadtmarketing Bad Segeberg (Hrsg.) 2000, 1

¹⁴⁹Vgl. Gespräch mit Dirk Gosch, Geschäftsführer der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH, am 03.07.2010

¹⁵⁰Vgl. Stadt Bad Segeberg (Hrsg.) 2010, 1 f.

den Alternativkonzeptes sogar das Ende des Stadtmarketing-Prozesses bedeuten können.

5.2 Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden Handlungsempfehlungen für das Bad Segeberger Stadtmarketing auf Grundlage der erstellten Analyse ausgesprochen.

5.2.1 Stadtmarketing-Prozess

Trotz aller finanzieller Schwierigkeiten sollte der Stadtmarketing-Prozess in Bad Segeberg fortgesetzt werden. Das Abbrechen des Prozesses würde dessen positiven Ablauf im Vorfeld der Institutionalisierung zunichte machen. Die Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Prozess sind in Bad Segeberg gegeben, jedoch wurde der Prozess durch die Fehlkonstruktion der Stadtmarketing GmbH mit relativ geringer finanzieller Beteiligung und der daraus resultierenden unzureichenden Übernahme von Verantwortung durch die Privaten nicht optimal umgesetzt. Der Stadtmarketing-Prozess muss neue Impulse bekommen und der Fehlentwicklung entgegenwirken. Eine Veränderung der Organisationsform des Bad Segeberger Stadtmarketings ist daher notwendig. Da seit Beginn des Prozesses schon einige Zeit vergangen ist und sich gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen in einem kontinuierlichen Wandel befinden¹⁵¹, müssen Maßnahmen und Ziele überarbeitet und ergänzt werden sowie bisherige Akteure für die Beteiligung am Stadtmarketing-Prozess (re-)motiviert und neue integriert werden. Des Weiteren müssen bestehende Zielgruppen überprüft und neue in Betracht gezogen werden.¹⁵²

Die Entwicklung einer Corporate Identity sollte zudem im Rahmen des Stadtmarketing-Prozesses forciert werden. Denn die Identifikation aller Beteiligten mit dem Stadtmarketing und die Entwicklung eines „Wir-Gefühls“ fördern die interne Kooperation der Akteure und die Außendarstellung der Stadt, was den Stadtmarketing-Prozess enorm erleichtern kann.¹⁵³

Außerdem muss der Stadtmarketing-Prozess insgesamt stärker auf das Profil Bad Seebergs als Stadt der Karl-May-Spiele und des Kalkbergs ausgerichtet werden, da hierin die Unique Selling Proposition besteht, die Bad Segeberg von anderen Städten abhebt. Die anderen Säulen der Stadt

¹⁵¹Vgl. Kapitel 2.2.2

¹⁵²In den folgenden Kapiteln werden konkrete Empfehlungen in Hinblick auf Institutionalisierung und Akteure präsentiert.

¹⁵³Vgl. Kapitel 2.3.1

sollten weiterhin eine wichtige Rolle spielen, jedoch als Ergänzung des Hauptprofils Karl-May-Spiele und Kalkberg.

Bad Segeberg muss sich im Konkurrenzkampf mit anderen Städten profilieren, die Beteiligung an Regionalmarketing-Projekten birgt daher Vor- und Nachteile. Durch die Zugehörigkeit zur Metropolregion Hamburg wird Bad Segebergs eigene Vermarktung eingeschränkt, da Maßnahmen nicht zu Lasten anderer Städte und Kommunen aus der Metropolregion durchgeführt werden sollten und das Stadtmarketing-Konzept mit der kompatibel sein muss. Jedoch wird Bad Segeberg so international vermarktet und profitiert durch eine Kooperation mit Hamburg, sich dort als Naherholungsziel zu etablieren. Die Beteiligung am schleswig-holsteinischen Regionalmarketing ermöglicht Bad Segeberg, sich als Teil einer Tourismusregion zu positionieren und damit vor allem Besucher der Ostseeküste und der Städte Lübeck und Kiel eine Alternative als Tagesausflugsziel zu bieten. Aber auch hier besteht die Problematik der fehlenden Individualität bei der Vermarktung. Bad Segeberg muss daher bei der Beteiligung an Regionalmarketing darauf achten, dass das eigene Profil erhalten bleibt und nicht durch Einschränkungen und eine unübersichtliche Masse von Angeboten verloren geht. Der Stadtmarketing-Prozess darf nicht an der Beschränkung durch übergeordnetes Regionalmarketing gefährdet werden.

5.2.2 Ziele, Maßnahmen und deren Umsetzung

Wichtigste Aufgabe der Bad Segeberger Stadtmarketing-Organisation muss die Verwirklichung und Aktualisierung des Leitbildes sein, dem Kernstück des Stadtmarketing. Dabei sollte insbesondere die Unique Selling Proposition „Kalkberg und Karl-May-Spiele“ eine wichtige Rolle spielen. Die Umsetzung der Maßnahmen des Leitbildes ist nur zu zwei Drittel bis zum Zieljahr 2010 erfolgt. Das erarbeitete Maßnahmenhandbuch ist im Rahmen der gesetzten Ziele durchaus sinnvoll. Daher sollte die Umsetzung der noch nicht durchgeführten und gescheiterten Maßnahmen weitergeführt werden. Da nicht alle Maßnahmen bis 2010 erreicht werden konnten, muss ein neuer Zeitpunkt bestimmt werden, der festlegt, zu wann nachzuholende und neue Maßnahmen umgesetzt werden müssen. Somit entsteht ein erweitertes Leitbild für Bad Segeberg.

Bei der Ansiedlung eines Hotels oder Feriendorfes sollte zunächst überprüft werden, ob eine Nachfrage nach weiteren Unterkünften besteht. Sinnvoll wäre jedoch, dass bereits bestehende Unterkünfte die Themen Karl-May-Spiele oder Fledermäuse aufgreifen und entsprechend gestaltet

werden. Mit der Schaffung eines einheitlichen Informationssystems an den Ortseingängen können vor allem Besucher der Stadt, also externe Zielgruppen, angesprochen werden. Ein übersichtliches Informationssystem ermöglicht Ortsfremden eine schnellere Orientierung und vermeidet einerseits Frust bei den Besuchern und Verkehrsbehinderungen durch „herumirrende“ Auswärtige, insbesondere während der Karl-May-Saison. Ein gut durchdachtes Parkleitsystem wäre eine sinnvolle Ergänzung des Informationssystems. Die Schaffung eines Erlebnispfades zwischen Kalkberg und Innenstadt hätte den Effekt, dass Gäste des Kalkbergs und der Karl-May-Spiele häufiger die rund 200 Meter östlich gelegene Innenstadt in ihr Besuchsprogramm einbeziehen und somit dem Einzelhandel eine höhere Kundenfrequenz bieten. Um älteren oder gehbehinderten Besuchern den Weg in die Innenstadt zu erleichtern, könnte der „Karl-May-City-Express“ als direkten Shuttle mit festen Abfahrtszeiten genutzt werden. Auf diese Art könnten das Stadtzentrum ebenfalls für Kunden des ca. 250 Meter westlich der Innenstadt gelegenen Einrichtungshauses Möbel Kraft und Patienten und Besucher der rund 500 Meter nördlich der City gelegenen Segeberger Kliniken attraktiver werden. Die Harmonisierung der Öffnungszeiten von Einzelhandel und Dienstleistungsbetrieben wäre ein wichtiger Schritt zur Verbesserung der Attraktivität Bad Segebergs als Einkaufs- und Dienstleistungszentrum, besonders für die Kundenbedingung des Einzelhandels in der Innenstadt. Auch das Ziel der besseren Anbindung des Großen Segeberger Sees an die Innenstadt sollte weiter verfolgt und damit eine weitere Sehenswürdigkeit mit dem Stadtzentrum verknüpft werden. Der See befindet sich ca. 300 Meter nördlich der Innenstadt, ist aber nur über kleine, wenig ausgeschilderte Wege von der City aus erreichbar. Die Platzierung eines Cafés mit Außengastronomie sollte daher mit der Ausweitung des Wegesystems zwischen Innenstadt und See verbunden werden.

Die bereits umgesetzten Maßnahmen sind zum Teil dauerhafte Prozesse und müssen weiterentwickelt und in einigen Fällen konsequenter umgesetzt werden. In diesem Zusammenhang ist die Entwicklung von ergänzenden Tourismus- und Freizeitangeboten in Bad Segeberg und Umgebung zu nennen. Bestehende Angebote sollten den Zielgruppen entsprechend optimiert werden. Zudem sollten trotz finanzieller Engpässe von Zeit zu Zeit neue Attraktionen geschaffen werden, um Touristen und Einheimischen ein möglichst breites Angebot an attraktiven „weichen“ Standortfaktoren zu bieten, deren Bedeutung in der heutigen Gesellschaft ansteigt.¹⁵⁴

¹⁵⁴Vgl. Kapitel 2.2.2

Die Verbesserung der Informationsmöglichkeiten in der Stadt über Veranstaltungen und Einrichtungen am Kalkberg könnte durch themenspezifische Dekoration (Cowboyhüte, Marterpfähle und Ähnliches) mit entsprechenden Hinweisen in den Geschäften in der Innenstadt verbessert werden. So entsteht ein einheitliches Auftreten des innerstädtischen Einzelhandels, der einerseits bei Kunden einen bleibenden Eindruck hinterlässt, andererseits auf Bad Segebergs einzigartige Attraktion hinweist.

Die Maßnahme „Erstellung eines Gesundheitsführers für Bad Segeberg“ wurde durch die Aufnahme der Gesundheitsangebote in die regelmäßig erscheinende Bürgerinformationsbroschüre ausgeführt. Da Bad Segeberg sich jedoch aufgrund der Angebotsvielfalt als Gesundheitsstandort profilieren möchte, würde ein Gesundheitsführer den Angeboten mehr Gewicht verleihen.

Es sollten zudem kontinuierlich neue Maßnahmen entwickelt werden, um aktuelle Entwicklungen aufzugreifen. Ein Beispiel hierfür sind die Verkehrsprobleme, die seit der Verlängerung der Autobahn 20 bis Bad Segeberg stark zugenommen haben. Dabei sollte einerseits die Verkehrsbelastung vermindert werden, da sowohl bei Bürgern als auch bei Besuchern bei anhaltenden Behinderungen ein negatives Bild von Bad Segeberg entstehen kann und damit das Stadtimage beschädigt wird. Andererseits sollten die Autofahrer nicht dazu animiert werden Bad Segeberg zu meiden, sie sollten vielmehr als potentielle Zielgruppe der Stadt gesehen werden. Daher müssen Maßnahmen entwickelt werden, um diese Zielgruppe zu Kunden der örtlichen Wirtschaftsunternehmen und der touristischen Attraktionen zu machen. Deshalb sollte das geplante Informationssystem nicht nur an den Ortseingängen, sondern auch an wichtigen Verkehrsknotenpunkten innerhalb der Stadt installiert werden.

Besonders in den Sommermonaten werden in Bad Segeberg relativ viele Veranstaltungen durchgeführt. Für Anwohner des Kalkbergstadions oder anderer Veranstaltungsplätze können deshalb Verkehrsbehinderungen und Lärmbelästigung entstehen. Daher sollten die Anwohner bei Veranstaltungsplanungen stets teilhaben dürfen, bei von der Stadtmarketing-Institution organisierten Veranstaltungen idealerweise als Teil der Institution, bei Veranstaltungen von externen Organisationen jedoch ebenso. Es muss dafür gesorgt werden, dass Dauer und Zeiten der Veranstaltungen für Anwohner akzeptabel sind. Ansonsten kann es zu einem Identifikationsverlust der Anwohner und anderer Bürger mit den Handlungen der Stadtmar-

keting-Institution oder sogar der Stadt kommen und das angestrebte „Wir-Gefühl“ gefährden.

5.2.3 Zielgruppen

Grundsätzlich sollte auch das Bad Segeberger Stadtmarketing möglichst allen internen und externen Zielgruppen der Stadt gerecht werden. Es sollten verstärkt auch interne Zielgruppen, besonders die aktuellen Bürger Bad Segebergs mit dem Stadtmarketing-Konzept angesprochen werden, um die Abwanderung von Einwohnern einzudämmen. Denn trotz des Zieles die Wohn- und Lebensqualität der Stadt durch verbesserte Aktivitäten in Kultur und Bildung zu verbessern, ist die Einwohnerzahl seit dem Jahr 2003 von 16.122 auf 15.856 im Jahr 2009 kontinuierlich verringert.¹⁵⁵

Insbesondere aufgrund des demographischen Wandels der die Stadt langfristig beeinflussen wird¹⁵⁶, wird die Zielgruppe der „Best Ager“¹⁵⁷ für Bad Segeberg immer wichtiger. Dies bezieht sich sowohl auf die Schaffung von geeignetem Wohnraum, der auch für Menschen im hohen Alter ohne Einschränkung nutzbar ist, als auch auf die Ausweitung altersgerechter Freizeit- und Kulturangebote. Somit könnten „Best Ager“ als Bürger der Stadt gehalten oder hinzugewonnen werden. Zudem ist diese Zielgruppe auch im Tourismusmarketing ein wichtiges Element, auch in Hinblick auf eine Einbettung in das Tourismuskonzept Schleswig-Holsteins, das „Best Ager“ als eine von drei Zielgruppen definiert hat.¹⁵⁸ Die Stadt Bad Segeberg hat bereits ein Konzept zur „Barrierefreiheit“ im ganzen Stadtgebiet entwickelt, damit Menschen mit Behinderungen, ältere Menschen und Familien mit kleinen Kindern alle Ziele in der Stadt problemlos und ohne Hürden erreichen können. Dies bezieht sich unter anderem auf die Veränderung von Gehwegen und öffentlichen Plätzen.¹⁵⁹ Dieses Konzept sollte von der Stadtmarketing-Institution weiterentwickelt werden, um auch Bürger, Vereine und Wirtschaft in die Entwicklung eines „barrierefreien Bad Segebergs“ zu integrieren und nicht, wie das Beispiel des durch einen Bürgerentscheid abgelehnten Kurmittelhauses zeigt¹⁶⁰, am Widerstand uninfor-

¹⁵⁵Vgl. Glombik (1) 2010, 9

¹⁵⁶Vgl. Kapitel 4.1.3

¹⁵⁷„Best Ager“ ist ein Begriff aus dem Marketing. Er beschreibt Konsumenten mit einem Lebensalter ab 50 Jahren. Laut statischem Bundesamt sind knapp 33 Millionen Deutsche (40 Prozent der Bevölkerung) älter als 49.

¹⁵⁸Vgl. <http://www.sh-salesguide.de/de/zielgruppe-best-ager-viel-lebensfreude-wenig-risiko>, Aufruf der Seite: 28.07.2010

¹⁵⁹Vgl. <http://badsegeberg.de/>, Aufruf der Seite: 28.07.2010

¹⁶⁰Vgl. Kapitel 4.2.1

mierter und nicht am Entscheidungsprozess beteiligter Bürger scheitert. Darüber hinaus könnten beispielsweise Einzelhandelsbetriebe das Konzept der Barrierefreiheit übernehmen, um auch dort Hindernisse für die genannten Gruppen zu minimieren.

5.2.4 Akteure

Auch für die am Stadtmarketing-Prozess in Bad Segeberg beteiligten Akteure gilt: es sollten möglichst alle Interessengruppen einbezogen werden. Dies ist, wie die Analyse gezeigt hat, zu Beginn des Prozesses vorbildlich umgesetzt worden. Doch durch die Schwierigkeiten bei der Institutionalisierung ist es nicht gelungen, die vorher breite Beteiligung in der Stadtmarketing GmbH fortzuführen. Deshalb ist es nun sehr wichtig, in den Hintergrund getretene Akteure zu reaktivieren. Dabei sollten insbesondere die Bürger der Stadt, die in der Stadtmarketing GmbH kaum integriert sind, einbezogen werden. Bei der Wahl der Organisationsform ist darauf zu achten, dass einzelne Bürger oder Bürgergruppen einen einfachen Zugang zu der Organisation haben.¹⁶¹

Mit „Wir für Segeberg“ existiert in Bad Segeberg mittlerweile ein Unternehmensverein mit Gewerbebetreibenden aus unterschiedlichsten Branchen. Eine Beteiligung des Vereins am Stadtmarketing in Bad Segeberg ist deswegen sehr empfehlenswert, vor allem in Bezug auf Standort- und Citymarketing. Hier könnten sich die Gewerbebetriebe als Einheit am Prozess beteiligen und durch Know-how in speziellen Bereichen zu einer positiven Entwicklung beitragen.

Um das Stadtmarketing wieder auf den richtigen Weg zu bringen, muss sich ebenso die Stadt Bad Segeberg als Akteur einbringen. Jedoch sollte eine Organisationsform gefunden werden, die unabhängiger von den finanziellen Mitteln der Stadt ist. Trotzdem muss die Stadt weiterhin den Teilbereich Verwaltungsmarketing vorantreiben und die Arbeit der Stadtverwaltung optimieren.

Selbstverständlich sind auch die Mitarbeiter und Gesellschafter der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH weiterhin wichtige Beteiligte. Unabhängig von der Form der Institutionalisierung können die Mitarbeiter durch ihre Praxiserfahrung und dem damit verbundenen Know-how bei der Fortführung des Stadtmarketing-Prozesses hilfreich sein. Die bisherigen Ge-

¹⁶¹Vorschläge zur Wahl der Organisationsform folgen in Kapitel 5.2.5

sellschafter sind ebenso aufgrund ihrer Erfahrung mit Stadtmarketing, aber partiell auch wegen ihrer Bedeutung für die Stadt Bad Segeberg (beispielsweise die Segeberger Kliniken als größter Arbeitgeber und die Kalkberg GmbH als Organisator der Karl-May-Spiele) wichtige Akteure im zukünftigen Stadtmarketing.

Zudem müssen Akteure wie Möbel Kraft, als einer der Säulen Bad Segebergs oder der Fremdenverkehrsverein, stärker am Stadtmarketing-Prozess teilhaben, um ein Nebeneinander von verschiedenen Institutionen zu vermeiden und ein ganzheitliches Stadtmarketing unter der Leitung einer finanziell handlungsfähigen Institution zu erreichen.

Als Informationsquelle für alle Akteure ist es weiterhin notwendig, die lokalen Medien über den Stadtmarketing-Prozess ständig auf dem Laufenden zu halten.

5.2.5 *Institutionalisierung*

Ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Fortsetzung des Stadtmarketing-Prozesses in Bad Segeberg ist die Wahl der Organisationsform. Mit der falsch konstruierten Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH konnte kein langfristiger ganzheitlicher Prozess erreicht werden. Aufgrund dessen muss eine erfolgreichere Organisationsform angestrebt werden. Im Folgenden werden zunächst die vier häufigsten Formen der Institutionalisierung¹⁶² auf die Eignung für Bad Segeberg geprüft und unter Einbeziehung der örtlichen Akteure Organisationsformen vorgeschlagen.

Aufgrund der aktuellen finanziellen Situation und der fehlenden Unterstützung des Bürgermeisters und Teilen der Stadtvertretung ist die Verlagerung von Stadtmarketing-Aufgaben in die Stadtverwaltung nicht empfehlenswert.¹⁶³ Durch den Sparzwang der Stadt wären wichtige Projekte und Aufgaben nicht erfüllbar, was dem Stadtmarketing-Prozess schaden würde. Zudem wäre eine Beteiligung der Wirtschaft und anderer privater Akteure noch weniger gegeben. Trotzdem sollte sich die Stadtverwaltung nicht komplett aus dem Stadtmarketing zurückziehen, sondern weiterhin in den Prozess integriert werden.

Von der Gründung von Arbeitskreisen als alleinige Organisationsform des Bad Segeberger Stadtmarketing ist abzuraten. So würden zwar durch fehlende Personalkosten Finanzmittel gespart, die in Bad Segeberg benötigte, übergeordnete Koordinationsstelle wäre jedoch nicht vorhanden. Es

¹⁶²Vgl. Kapitel 3

¹⁶³Vgl. Kapitel 3.1

wäre allerdings sinnvoll, bei Bedarf Arbeitsgruppen mit fachkundigen Experten unter Koordination einer übergeordneten Stadtmarketing-Organisation zur Maßnahmenentwicklung oder Aufgabenerfüllung einzurichten.

Die Möglichkeit, einen eingetragenen Verein als Träger der Stadtmarketing-Aktivitäten zu beauftragen, ist in Bad Segeberg generell gegeben. Mit dem Fremdenverkehrsverein und „Wir für Segeberg“ e.V. sind zwei Institutionen vorhanden, die Teilbereiche der Stadtmarketing-Aufgaben übernehmen könnten. Allerdings ist der Fremdenverkehrsverein auf die Durchführung weniger touristischer Aufgaben beschränkt. Für die Erweiterung zu einer Koordinationsstelle ganzheitlichen Stadtmarketings fehlen personelle Ressourcen und Know-how in wichtigen Bereichen des Stadtmarketings. Der Unternehmerverband „Wir für Segeberg“ hat sich in kurzer Zeit zu einem wichtigen Interessenvertreter der Bad Segeberger Wirtschaft entwickelt. Zudem sind durch die vielfältig vertretenen Branchen Fachkundige aus vielen Bereichen Mitglied im Verein. Durch die Struktur der Initiativkreise wird sichergestellt, dass auch bei steigender Mitgliederzahl themenbezogene Maßnahmen entwickelt werden können. Da auch die Stadt Bad Segeberg Mitglied ist, wäre auch sie bei einer Übernahme der Stadtmarketing-Aufgaben durch „Wir für Segeberg“ am Stadtmarketing beteiligt. Wenn neben den bisher beteiligten Unternehmen auch Möbel Kraft, die Segeberger Kliniken und die Kalkberg GmbH gewonnen werden können und auch einzelnen Bürgern eine Perspektive als Mitglied des Vereins geboten wird, sind die Grundlagen für eine Übernahme der Stadtmarketing-Aufgaben gegeben.

Durch die ehrenamtliche Struktur würden keine hohen Personalkosten entstehen, jedoch besteht die Gefahr, dass die umfangreichen Stadtmarketing-Aufgaben aufgrund fehlender zeitlicher Kapazitäten der ehrenamtlichen Vereinsmitglieder nur unzureichend ausgeführt werden können.¹⁶⁴ Dies wäre ein sehr negativer Effekt und sollte vermieden werden. Denkbar wäre die Verpflichtung eines professionellen Citymanagers, der die Leitung des Stadtmarketings übernimmt. Damit wäre die Gefahr fehlender zeitlicher Kapazitäten eingedämmt, es würden jedoch wiederum Personalkosten entstehen, die zwischen rund 36.000 und 66.000 Euro liegen können.¹⁶⁵ Zudem müsste sich der City-Manager zunächst in das Bad Segeberger Stadtmarketing einarbeiten. Stadtmarketing unter alleiniger Leitung des Vereins

¹⁶⁴Vgl. Kapitel 3.3

¹⁶⁵Vgl. <http://www.hobsons.de/de/ratgeber-service/branchen-und-berufe/berufe-lexikon/city-manager/>, Aufruf der Seite: 09.08.2010

„Wir für Segeberg“ ist somit unter den geschilderten Voraussetzungen möglich, würde aber auf bestehende Strukturen gänzlich verzichten.

Die GmbH konnte sich in Bad Segeberg bisher nicht als optimale Organisationsform des Stadtmarketing etablieren. In Erster Linie ist dies mit der unglücklichen Konstruktion der Gesellschaft zu erklären. Trotzdem ist eine Fortführung der GmbH unter anderen Voraussetzungen die sinnvollste Alternative. Ein wichtiger Vorteil der Stadtmarketing GmbH ist, dass das Personal bereits Praxiserfahrung auf dem Gebiet Stadtmarketing hat und dass einige Abläufe auch nach dem Umbau der GmbH beibehalten werden können.

Entscheidend für eine erfolgreiche Neugestaltung der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH ist eine stärkere Beteiligung Privater. Zum einen kann durch die Eingliederung weiterer Gewerbebetreibender, Vereine und Privatpersonen das ursprüngliche Ziel der Integration vieler Akteure in den Stadtmarketing-Prozess erreicht werden. Potentielle Akteure müssen daher vom positiven Effekt für die Stadt und sie selbst überzeugt werden. Zum anderen müssen die Privaten eine größere finanzielle Verantwortung übernehmen, um die GmbH unabhängiger von öffentlichen Geldern der Stadt zu machen. Erster Schritt wäre hier die Beteiligung aller Gesellschafter an der Defizitabdeckung der GmbH. Über die Abschaffung des 50,1 prozentigen Mindestanteils der Stadt sollte ebenso nachgedacht werden. Damit (potentielle) Mitglieder nicht von dieser Beteiligung abgeschreckt werden, müssen der Stadtmarketing GmbH mehr Möglichkeiten gegeben werden, Gewinne zu erwirtschaften, beispielsweise durch die Übernahme der Parkraumbewirtschaftung in Bad Segeberg, die Erhöhung der Provision bei der Zimmervermittlung oder die Einführung einer Gebühr für die Aufnahme externer Veranstaltungen in den Veranstaltungskalender, natürlich immer unter der Berücksichtigung der Ziele des Leitbildes. Zudem ist es sinnvoll den Aufgabenbereich „Soleförderung“, aufgrund der hohen Kosten im Verhältnis zum Nutzen einzustellen. Die von der Stadtvertretung beschlossene Einstellung des Bereichs „Veranstaltungen“ sollte jedoch rückgängig gemacht werden. Die Stadtmarketing GmbH sollte weiterhin Veranstaltungen durchführen, allerdings muss auch hier auf eine Gewinnerzielung hingearbeitet werden.

Die Gründung und die wachsende Mitgliederzahl von „Wir für Segeberg“ zeigen, dass ein beachtlicher Teil der Bad Segeberger Gewerbebetreibenden an einer kooperativen Zusammenarbeit interessiert ist. Die Beteiligung des Vereins als Gesellschafter der Stadtmarketing Bad Segeberg

GmbH ist daher notwendig, um die „Aufbruchstimmung“ der Unternehmer zu nutzen und diese auf die Stadtmarketing GmbH zu übertragen und daraus neue Motivation für alle Beteiligten zu schöpfen. Gleichzeitig würde die GmbH durch eine sehr wichtige Institution in der Stadt bereichert werden, deren Mitglieder durch ihr Know-how in verschiedensten Branchen der GmbH neue Impulse geben können. Außerdem könnte „Wir für Segeberg“ der Stadt Gesellschaftsanteile abnehmen. Die Stadt wäre gleichwohl weiterhin Mitglied und sollte sich verstärkt auf den Bereich Verwaltungsmarketing konzentrieren.

Um es allen Gesellschaftern zu ermöglichen am Stadtmarketing-Prozess aktiv teilzuhaben, sollten nach dem Vorbild von „Wir für Segeberg“ bei wichtigen Entscheidungen Arbeitsgruppen installiert werden. Durch die Möglichkeit der Mitbestimmung wäre die Motivation einer fortwährenden Beteiligung gewährleistet und das Know-how der Gesellschafter könnte gegebenenfalls genutzt werden. Koordiniert und moderiert werden könnten die Arbeitsgruppen von den Mitarbeitern der Stadtmarketing GmbH.

Da eine GmbH für Einzelpersonen schwer zugänglich ist¹⁶⁶, sollten die Einwohner Bad Segebergs in regelmäßigen Bürgerforen über aktuelle Stadtmarketing-Themen informiert werden und die Möglichkeit haben Vorschläge und Kritik zu äußern. Durch Berichterstattungen der lokalen Presse könnten alle Akteure informiert werden und der Stadtmarketing-Prozess transparenter gestaltet werden. Vertreter der örtlichen Medien sollten zu wichtigen Ereignissen wie Veranstaltungen oder den Bürgerforen stets eingeladen werden und über wichtige Entscheidungen der Stadtmarketing GmbH genau informiert werden. Dabei ist es hilfreich, eine Mitarbeiterin oder den Geschäftsführer der GmbH als feste Kontaktperson zur Presse zu benennen.

In der nachfolgenden Abbildung wird das Modell der umgewandelten Stadtmarketing GmbH grafisch dargestellt.

¹⁶⁶Vgl. Kapitel 3.4

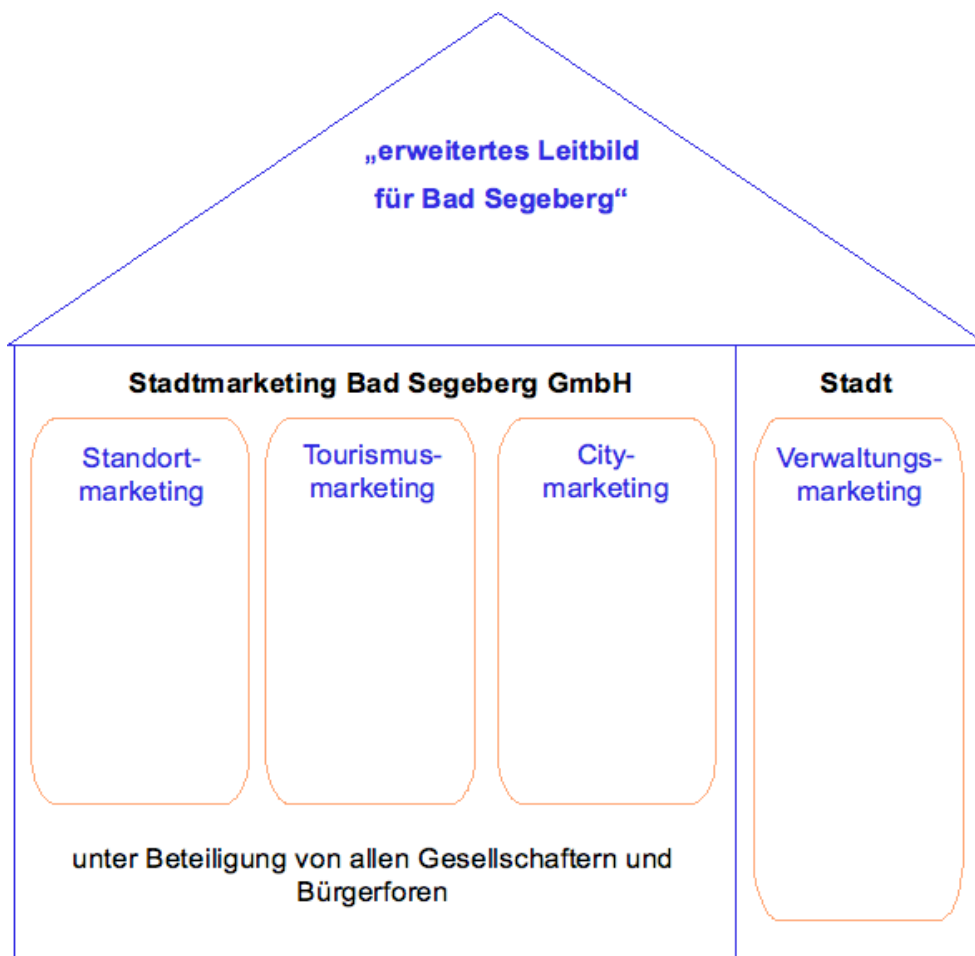


Abbildung 3: zukünftiges Stadtmarketing in Bad Segeberg

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.)

6 Fazit

Die Analyse des Stadtmarketing-Konzeptes der Kleinstadt Bad Segeberg zeigt, dass es den Verantwortlichen trotz eines guten Starts nicht gelungen ist, Stadtmarketing mit dem gewünschten Erfolg umzusetzen. Durch die Entwicklung einer großen Abhängigkeit von Stadtvertretern, insbesondere der Bürgermeister, waren häufig politische Interessen Ausgangspunkt für Stadtmarketing-Aktivitäten in Bad Segeberg. So auch bei der Gründung der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH, die ihren Ursprung in einem Wahlkampf zwischen Bürgermeisterkandidaten hatte. Stadtmarketing zur „Chefsache“ zu erklären ist zwar grundsätzlich ein sinnvoller Ansatz, sollte jedoch unabhängig von individuellen politischen Interessen verfolgt werden. Zudem hätte das Konstruktionskonzept der Stadtmarketing GmbH besser durchdacht werden müssen und das Thema Stadtmarketing nach seiner „Wiederbelebung“ stärker an alle lokalen Interessengruppen herangetragen werden müssen.

Bad Segeberg ist eine Kleinstadt mit nur knapp 16.000 Einwohnern. Es besteht aber eine große Abhängigkeit von Tourismus und einigen großen Wirtschaftsunternehmen, so dass eine professionelle Stadtmarketing-Organisation notwendig ist, um sich im Wettbewerb mit anderen Städten zu profilieren. Eine ausschließlich ehrenamtliche Organisation könnte dies auf Dauer in Bad Segeberg nicht leisten. Dies muss auch der Stadtvertretung klar werden, damit sie zu einem der Zugpferde zur Neugestaltung der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH wird. Bad Segeberg hat mit der Gründung einer Stadtmarketing GmbH den richtigen Ansatz verfolgt, ist allerdings bei deren Aufstellung den falschen Weg gegangen. Mit der Neukonzeption der GmbH könnte auf bewährte Fachkräfte zurückgegriffen werden, denen neue Mittel und Wege zur Verfügung stehen würden, um die Aufgaben eines aktualisierten Stadtmarketing-Konzeptes mit der verstärkten Ausrichtung der Stadt an der aus der Analyse hervorgegangenen Unique Selling Proposition zu erfüllen. Es hängt jetzt davon ab, ob durch die Gründung von „Wir für Segeberg“ ein „Wir-Gefühl“ auf alle Akteure der Stadt übertragen werden kann und sich daraus, unter Koordination der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH, ein ganzheitliches Stadtmarketing entwickeln kann. Wenn das gelingt, ist Bad Segeberg für den wachsenden Wettbewerb der Städte gerüstet.

Literatur- und Gesprächsverzeichnis

Bücher:

Bornemeyer, Claudia: Erfolgskontrolle im Stadtmarketing. Köln 2002

Ermentraut, Petra: Standortmarketing als Element einer ganzheitlichen Stadtmarketing-Konzeption. Eine Bewertung des Wirtschaftsstandortes Bremen durch ansässige Unternehmen. Bremen 1998

Grabow, Busso/ Hollbach-Grömig, Beate: Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz. Berlin 1998

Grabow, Busso/ Henckel, Dietrich/ Hollbach-Grömig, Beate: Weiche Standortfaktoren. Stuttgart 1995

Haag, Theodor: Stadtmarketing-GmbH als effiziente Organisationsform. In: Töpfer, Armin (Hrsg.): Stadtmarketing. Herausforderung und Chance für Kommunen. Baden-Baden 1993

Heimbach, Markus/Stamp, Michael: Bad Segeberg im Wandel, Hamburg 1995

Honert, Siegfried: Stolpersteine und zukünftige Ausrichtung des Stadtmarketing. In: Töpfer (Hrsg.): Stadtmarketing. Herausforderung und Chance für Kommunen. Baden-Baden 1993

Jourdan, Rudolf: Professionelles Marketing für Stadt, Gemeinde und Landkreis. 2.Aufl., Sternenfels 2007

Kirchner, Wolfgang: Öffentliches/Private Stadtmarketing in einer Kleinstadt am Beispiel Bramsches. In: Zerres, Michael/ Zerres, Ingrid (Hrsg.): Kooperatives Stadtmarketing. Stuttgart, Berlin, Köln 2000

Konken, Michael: Stadtmarketing: Kommunikation mit Zukunft. 2. Aufl., Meßkirch 2006

Kotler, Philip/ Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. Aufl., München 2006

Kuron, Irene / Bona, Annette: DSSW-Leitfaden: City-Management – Ein Leitfaden für die Praxis. In: DSSW-Schriften 36, Berlin 2000

Mensing, Mario/ Rahn, Thomas: Einführung in das Stadtmarketing. In: Zerres, Michael/Zerres, Ingrid: Kooperatives Stadtmarketing. Stuttgart, Berlin, Köln 2000

Putz, Eva-Christin: Stadt als Marke. Stadtmarketing und Citymanagement. Saarbrücken 2008

Weis, Hans Christian: Marketing. 10. Aufl., Ludwigshafen 1997

Wiechula, Angela: Stadtmarketing im Kontext eines Public Management. Stuttgart, Berlin, Köln 2000

Hochschulschriften:

Brandner, Monika: Stadtmarketing – eine Synthese geographischer und betriebswirtschaftlicher Positionen in Theorie und kommunaler Praxis. Dissertation, Nürnberg 2000

Muranko, Sarah: Bewertung der Mitgliedschaft einer Destination in touristischen Marketingkooperationen am Beispiel der Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH. Dissertation, Wahlstedt 2006

Schaller, Ulrich: City-Management, City-Marketing, Stadtmarketing, Allheilmittel für die Innenstadtentwicklung? Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, Heft 129, 1993

Sonstige Schriften:

Gosch, Dirk: Strategiekonzept zu der zukünftigen Entwicklung der Aufgaben „Stadtmarketing“ und „Tourismus“ in Bad Segeberg. Bad Segeberg 2010

Lenkungsgruppe Stadtmarketing Bad Segeberg (Hrsg.): Leitbild Bad Segeberg 2010. Bad Segeberg 2000

Stadt Bad Segeberg (Hrsg.): Beschlussvorlage zur Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH. Bad Segeberg 02.06.2010

Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH (Hrsg.): Chronik des Stadtmarketing-Prozesses in Bad Segeberg. Bad Segeberg o.J.

Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH (Hrsg.): Gästeankünfte und Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ab 1985. Bad Segeberg 2010

Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (Hrsg.): Statistische Berichte. Bevölkerung der Gemeinden in Schleswig-Holstein am 31.12.2008. Hamburg/Kiel 2009

Zeitschriften:

Beyer, Rolf: Die Institutionalisierung von Stadtmarketing – Praxisvarianten – Erfahrungen – Fallbeispiele. In: Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft (DSSW) im Deutschen Verband für Wohnungswesen Städtebau und Raumordnung e.V. (Hrsg.): DSSW-Arbeitshilfe, Bonn 1995

Holl, Stefan: City-Marketing und City-Management. Instrumente zur Abstimmung von Stadt- und Einzelhandelsentwicklung und zur Sicherung einer mittelständisch geprägten Einzelhandelsstruktur in den neuen Bundesländern. In : Raumforschung und Raumordnung, Heft 6, Berlin 1992

Kemming, Herbert: Zur Gestaltung von Stadtmarketing – Orientierungen für die Praxis. In: ILS (Hrsg.): Stadtmarketing in der Diskussion, Dortmund 1991, S. 7-14

Töpfer, Armin: Stadtmarketing – Eine neue Anforderungen an Kommunen. In: Verwaltungs-Organisation und Praxis (VOP), 1992, 339-344

Zeitungen:

Beck, Thorsten: Stadtmarketing: GmbH erhält eine Gnadenfrist. In: Segeberger Zeitung, 01.07.2010, 29

Glombik, Wolfgang (1): Bad Segeberg: Anzahl der Einwohner sinkt bedrohlich. In: Lübecker Nachrichten, 23.07.2010, 9

Glombik, Wolfgang (2): Keine Tabus mehr beim Sparen. In: Lübecker Nachrichten, 08.05.2010, 12

o.V. (1): Arbeitslosenquote sinkt im Juli auf 5,3 Prozent. In: Segeberger Zeitung, 01.07.2010, 28

o.V. (2): „Wir für Segeberg“: In einem Monat schon 111 Mitglieder gewonnen. In: Segeberger Zeitung, 07.07.2010, 22

Spreer, Christian: „Wir für Segeberg gegründet“: Ingo Micheel führt Unternehmensverein. In: Lübecker Nachrichten, 05.06.2010, 9

Stamp, Michael: Ingo Micheel übernimmt Vorsitz bei Verein „Wir für Segeberg“. In: Segeberger Zeitung, 05.06.2010, 30

Juristische Veröffentlichungen:

Fremdenverkehrsverein Bad Segeberg und Umgebung e.V. (Hrsg.): Satzung des Fremdenverkehrsvereins Bad Segeberg und Umgebung e.V. Fassung vom 12.04.2007

„Wir für Segeberg“ e.V. (Hrsg.): Satzung „Wir für Segeberg“. Fassung vom 03.06.2010

Internetquellen:

<http://www.hobsons.de/de/ratgeber-service/branchen-und-berufe/berufe-lexikon/city-manager/>, Aufruf der Seite: 09.08.2010

Hollbach-Grömig, Beate: Stadtmarketing - Bestandsaufnahme und Entwicklungstrends. 2005, <http://www.difu.de/node/4841>, Aufruf der Seite: 02.07.2010

<http://badsegeberg.de>, Aufruf der Seite: 01.07.2010, 06.07.2010, 28.07.2010

<https://www.ebundesanzeiger.de>, Aufruf der Seite: 13.07.2010, 20.07.2010

<http://www.karl-may-spiele.de/frontend/indianvillage.php>, Aufruf der Seite: 05.07.2010

<http://www.moebel-kraft.de/wmarena.html>, Aufruf der Seite: 06.07.2010

<http://www.reitwelten.de/2010/01/14/reitturnier-europameisterschaften-em-vielseitigkeit-junioren-vom-19-bis-22-august-2010-in-bad-segeberg>, Aufruf der Seite: 05.07.2010

<http://www.sh-salesguide.de/de/zielgruppe-best-ager-viel-lebensfreude-wenig-risiko>, Aufruf der Seite: 28.07.2010

<http://www.stadtmagazin-bad-segeberg.de/index.php?c=27>, Aufruf der Seite:
19.07.2010, erstellt am 29.04.2010

<http://www.wegweiser-kommune.de/themenkonzepte/demographie/daten/KommunaleDaten.action>,
Aufruf der Seite: 13.07.2010

Gesprächsverzeichnis

Gosch, Dirk (Stadtmarketing Bad Segeberg GmbH): Stadtmarketing in Bad Segeberg, 03. Juli 2010

Anhang: „Leitbild Bad Segeberg 2010“



Leitbild Bad Segeberg 2010

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Globalisierung und Regionalisierung sind abstrakte Begriffe, deren Bedeutung für die Entwicklung einer Kleinstadt wie Bad Segeberg häufig unterschätzt werden. Der interkommunale Wettbewerb verschärft sich, der Strukturwandel der Wirtschaft schreitet schneller voran, die Situation der öffentlichen Haushalte ist angespannter denn je und die Gesellschaft zeigt zunehmend Individualisierungstendenzen. Das alles sind Herausforderungen, denen wir uns zu stellen haben. Die Rolle Bad Segeberrgs und unsere Angebote sind neu zu definieren.



„Wer sein Ziel nicht kennt, für den ist jeder Weg der falsche“.

Auf Initiative der Stadt Bad Segeberg haben sich deshalb Entscheidungsträger aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zusammengefunden, um ein Leitbild für Bad Segeberg zu formulieren und konkrete Projekte für die nahe Zukunft zu entwickeln.

Engagierte Bürgerinnen und Bürger aus Handel und verschiedensten Dienstleistungsbereichen, Vereinen und Verbänden, aus Hotellerie, Gastronomie und Tourismus, Kultur und Bildung sowie Politik und Verwaltung haben in zahlreichen Gesprächsrunden Erfahrungen und Einschätzungen ausgetauscht, diskutiert und letztlich einen Konsens

gefunden – das vorliegende Leitbild für die Entwicklung der Stadt Bad Segeberg.

Dieses Leitbild und insbesondere die konkreten Projektideen können kein vollständiges Spiegelbild der städtischen Themen darstellen. Absicht ist vielmehr, thematische Schwerpunkte zu setzen. Gleichwohl sind sich alle Handelnden bewusst, dass auch diese Projekte nur dann erfolgreich umgesetzt werden können, wenn sie die Nachhaltigkeit einer nicht nur ökonomischen, sondern auch sozialen und ökologischen Entwicklung berücksichtigen.

Das vorliegende Leitbild soll in der Stadt weiter diskutiert werden, um den erzielten Konsens zu bewahren und auszuweiten. Die zukünftigen Aktivitäten der Stadtentwicklung sollen sich am gemeinsamen Leitbild orientieren. Mit diesem Leitbild und einem möglichst institutionalisierten, dauerhaften Stadtmarketingprozess wollen wir zur Bündelung der Kräfte und zur Steigerung der Attraktivität unserer Stadt beitragen.

Die Mitglieder der Lenkungsgruppe Stadtmarketing Bad Segeberg



Unsere Stadt in der Gegenwart

Fünf starke Säulen sind die Basis für die zukünftige Entwicklung Bad Segebergs. Hier entstehen Handlungsfelder, die im Rahmen dieses Leitbildes bearbeitet werden:

Großer Segeberger See/ Natur und Erholung

Reizvolle natürliche Umgebung (Großer Segeberger See, Holsteinische Schweiz, Nähe zur Ostsee)

Gute Naherholungsmöglichkeiten, hoher Freizeitwert



Kalkberg/ Karl May

Hoher Bekanntheitsgrad als Ort der Karl-May-Spiele

Freilichttheater/ Kalkbergstadion mit weit über 200.000 Besuchern pro Jahr allein bei den Karl-May-Spielen

Kalkberg mit seinen Höhlen und den dort lebenden Fledermäusen



Gesundheit

Vielfältige Gesundheitseinrichtungen (Segeberger Kliniken, Südholstein-Kliniken, ansässige Ärzte und ambulante Gesundheitsanbieter)

Medizinisches Schulungs- und ärztliches Verbandszentrum für das Land Schleswig-Holstein

Mineral-Heilbad (Solequellen) und Luftkurort



Stadtzentrum

Attraktive Fußgängerzone mit Vielzahl von gastronomischen Betrieben ermöglicht ein positives Stadterlebnis

Ausgewogenes Einzelhandelsangebot mit zentraler Wirkung (Marktgebiet mit ca. 50.000 Einwohnern)



Möbel Kraft

Standort des Einrichtungshauses Möbel Kraft mit überregionaler Anziehungskraft (Bis Oldenburg/Ol. im Westen, Braunschweig im Süden, Rostock im Osten und Flensburg im Norden)



Diese fünf starken Säulen sind eingebettet in günstige Rahmenbedingungen:

- Zentrale räumliche Lage und gute Erreichbarkeit mit dem Pkw – mehr als 1,8 Millionen Menschen leben im 50-Kilometer-Radius um Bad Segeberg
- Hohe Wohn- und Lebensqualität (94 % der Segeberger wohnen gern in Bad Segeberg)
- Bad Segeberg ist ein starker Bildungsstandort mit weit gefächerten Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen
- Umfangreiche Dienstleistungsangebote und Verwaltungsfunktionen für Landkreis, Zweckverbände und Amtsgemeinden
- Sehr vielfältiges Angebot und hohes Engagement im Kultur- und Kunstbereich



Unsere Ziele bis zum Jahr 2010

Handlungsfelder für die Gestaltung von Bad Segeberg:

Aus der Vernetzung unserer tragenden Säulen ergeben sich besondere Möglichkeiten, die wir zukünftig vorrangig nutzen wollen.



Wir stärken Bad Segeberg als Einkaufs- und Dienstleistungszentrum für die Stadt und ihr Umland

Die Funktion Bad Segebergs als Mittelzentrum soll gestärkt werden. Wir setzen uns insbesondere Ziele für die Bereiche Einzelhandel, Gewerbe und Dienstleistungen sowie Städtebau und Verkehr.



Ziele Einzelhandel/Gewerbe/Dienstleistungen

Wir wollen die Kaufkraftbindung in Bad Segeberg steigern durch:

- Aufwertung des ansässigen Einzelhandels mit unternehmerischen Initiativen
- Ausweitung der Verkaufsflächen in der Innenstadt
- Ergänzung von Branchen und Betriebsformen mit Sortimenten, die gemäß der Einzelhandelsanalyse Flächenpotentiale aufweisen
- Ansiedlung eines weiteren Magneten in der Innenstadt
- Verbesserung der Nahversorgung im Bereich Kalkberg/ Südosten

Um diese Ziele zu erreichen, wollen wir die *aktive Bestandspflege* bei bereits ansässigen Unternehmen intensivieren sowie die *Standortvermarktung/Wirtschaftsförderung*, besonders im Hinblick auf Ansiedlungen von neuen gewerblichen Unternehmen, verstärken.

Eine starke Selbstorganisation als gemeinsames Sprachrohr von Kaufleuten, Gewerbetreibenden und Unternehmern ist uns wichtig. Diese *Stimme der Wirtschaft* soll bei allen sie betreffenden Planungen einbezogen werden. Die Unternehmen sollen Verantwortung für die Entwicklung des gesamten Standortes übernehmen.

Unsere *Innenstadt* soll als wichtigste *Einkaufszone* deutlich gestärkt werden. Dafür verzichten wir auf Ansiedlungen von Einkaufszentren außerhalb des Stadtkerns.



Wir wollen den Erlebnischarakter der *Fußgängerzone* steigern. Dazu soll die Außengastronomie ausgeweitet, die Nutzung des Marktplatzes durch verschiedene Themenmärkte (z.B. Kunsthandwerkermarkt, Ökobauernmarkt) verstärkt und attraktive Spiel- und Aufenthaltsbereiche für Kinder bereitgestellt werden.

Wir wollen in Bad Segeberg die *Öffnungszeiten* von Einzelhandel und Dienstleistungen harmonisieren.

Wir wollen die *Stadtverwaltung* stärker zu einem bürger- und serviceorientierten Dienstleistungsunternehmen entwickeln.



Ziele Städtebau/Verkehr

Im Rahmen der städtebaulichen Aufwertung im Bereich des neuen Bahnhofs und des Zentralen Omnibus-Bahnhofs (ZOB) soll ein *Mobilitätszentrum* mit optimaler Anbindung an die Innenstadt entstehen. Neben der verbesserten Umsteigequalität zwischen Bahn und Bus sollen Gastronomie und Gewerbe diesen Raum beleben.



An den *Ortseingängen* wollen wir unseren Besuchern nützliche Informationen über Bad Segeberg in einer ansprechenden Form präsentieren.

Durch einen direkten Anschluss an die B 206 soll die Anbindung des *Gewerbegebietes Rosenstraße* verbessert werden.

Mit einem erweiterten Angebot im öffentlichen Personen-Nahverkehr (ÖPNV) verbessern wir die Mobilität unserer Bürger und die Erreichbarkeit Bad Segebergs aus dem Umland.



Wir wollen Lücken im Netz der *Fahrradwege* schließen. Durch eine Ausweitung der Wege und deren Verbindung mit dem Umland soll das Radverkehrsnetz attraktiver gemacht werden.

Wir wollen die Verständlichkeit unseres *Parkleitsystems* und – durch eine abgestimmte Parkraumbewirtschaftung – auch das Angebot von Parkplätzen in der Innenstadt optimieren.

Durch unsere Aktivitäten in Kultur und Bildung werden wir noch attraktiver zum Wohnen und Leben

Wir wollen das vielfältige Kulturangebot in Bad Segeberg bündeln und vermarkten. Zu diesem Zweck soll eine *Koordinationsstelle* eingerichtet werden, in der eine Abstimmung von Veranstaltungen ermöglicht wird.

Wir wollen die Zusammenarbeit der *Bildungseinrichtungen* verstärken und damit die stetige Erweiterung des vielfältigen Bildungsangebots in Bad Segeberg fortführen.

Um die Kernkompetenzen von Bad Segeberg zu unterstreichen, soll vor allem der Schwerpunkt *medizinische Aus- und Weiterbildung* weiterentwickelt werden.



Bad Segeberg soll sich als bekannter Ort für *Musikkonzerte* und andere *Open-Air-Events* weiter profilieren. Als Rahmen für diese Veranstaltungen kann z.B. der Segeberger Sommer dienen.



Wir wollen die *Kunst* in die Öffentlichkeit tragen.

Auch die Begegnungsorte mit Kunst, insbesondere die Villa Flath, sollen attraktiver werden und mit besonderen Aktionen Aufmerksamkeit erzeugen.

Wir entwickeln Bad Segeberg und seine Umgebung zu einem Reit- und Erlebniszentrum

Wir wollen Bad Segeberg als Tourismus- und Naherholungsziel unter einem Leitthema profilieren.

In Bad Segeberg und seiner Umgebung soll eine „*Erlebniswelt*“ auf der Basis bestehender Elemente geschaffen werden. Dabei sind insbesondere die Freizeiteinrichtungen, das Gastgewerbe sowie der Handel von Bedeutung.



Neben dem *Reiten*, für das Bad Segeberg als Landesreiterstadt bereits ein deutliches Profil besitzt, sollen auch die eng damit verbundenen Themen *Natur und Gesundheit* sowie *Wilder Westen und Indianer* integrative Bestandteile des Konzeptes sein.

Wir wollen das Thema mit einem *zentralen Leitprojekt*, das durch zahlreiche *Teilprojekte* begleitet wird, erkennbar voranbringen. Bestehende Tourismus- und Freizeitangebote, deren Attraktivität wir steigern wollen, werden zusammen mit neuen Angeboten zur *Vielfalt* der „*Erlebniswelt*“ beitragen.

Indem wir Angebote kombinieren, die sich auf Stadt und Umland beziehen, wollen wir die *Möglichkeiten der Region* nutzen. Dazu gehört auch, das Tourismus-Marketing unter der Marke „Schleswig-Holstein: Meer und Mehr“ aktiv weiterzuverfolgen.



Das zentrale Leitprojekt soll in der Bandbreite zwischen einer *Feriedorfkonzeption* (z.B. Indianerdorf) und einem *Erlebnis-/Themen-Hotel* im gehobenen Segment (Reit-/ Sporthotel mit angeschlossenen

Reitställen) diskutiert werden. In enger Kombination mit allen weiteren Angeboten wollen wir unseren Gästen vielfältige Erlebnisse ermöglichen.

Ergänzend zum zentralen Leitprojekt wollen wir ein breites Spektrum von zusätzlichen Erlebnisangeboten in folgenden Bereichen bereitstellen:

- Pferdesport/ Therapie mit Pferden
- „Wellness“/ Gesundheitstourismus
- aktive Naturerlebnisse für Familien (Wandern, Radfahren, Wasserwandern, Skaten u.v.m.)
- „Wilderness experience“ (z.B. Survivaltraining für Manager)
- Fledermaus-Erlebniswelt
- Naturlehrpfade
- Karl-May-Spiele im Kalkberg-Stadion
- Indianer-Erlebniswelt für Kinder mit entsprechenden Outdoor-Angeboten
- Themenbezogene Erlebnis-Gastronomie, z.B. Western-Saloon
- Modernes Freizeit- und Erlebnisbad/ Strandbad
- Themenbezogener Shuttleservice, z.B. Pferdekutschen



Die wichtigsten *Zielgruppen*, die mit den dargestellten Angeboten angesprochen werden sollen, sind vor allem *junge Familien mit Kindern*, die als Urlaubstouristen so lange wie möglich in Bad Segeberg verweilen sollen. Außerdem möchten wir *Gesundheitstouristen* sowie Klinik-Patienten und deren Angehörige ansprechen.

Für kürzere Aufenthalte sollen auch *Naherholungssuchende* aus den umliegenden Großstädten Hamburg, Kiel und Lübeck angezogen werden. Natürlich richtet sich das Angebot auch an Tagesausflügler von der Ostsee und die zahlreichen Möbel-Kraft-Kunden.



Wir vernetzen den Kalkberg und das Thema „Karl May“ stärker mit der Innenstadt

Vor allem während der Karl-May-Saison – aber auch darüber hinaus – wollen wir die Besucher des Kalkberges für die Innenstadt interessieren. Umgekehrt sollen auch Anreize für den Besuch des Kalkberges und seiner Attraktionen geschaffen werden.



Wir wollen die *Saison am Kalkberg* verlängern und mehr Veranstaltungen im dortigen Stadion durchführen. Im gleichen Zuge wollen wir in *Absprache mit den Anwohnern* die Lärmbelästigung vermindern und die Veranstaltungszeiten optimieren. Die hohe Identifikation der Bürger mit dem Thema „Karl May“ soll erhalten bleiben.

Mit dem neu gestalteten *Fledermauszentrum* und dem *Indian Village* sollen am Kalkberg neben den Karl-May-Spielen besondere Erlebnisse geboten werden, die zu Besuchermagneten werden.



Durch die *Verknüpfung von Angeboten* in der Stadt mit dem Thema „Wilder Westen“/ „Indianer“ wollen wir die Besucher der Karl-May-Spiele auch zu einem Besuch der Innenstadt anregen.



Dort können sie in entsprechenden Ausstellungen, Geschäften und gastronomischen Betrieben das Erlebnis der Karl-May-Vorstellung abrunden.

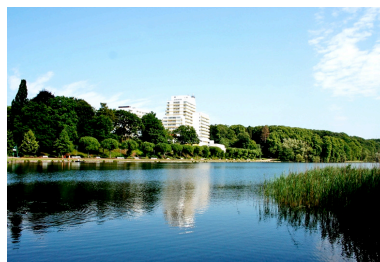
Auch den Weg zwischen der Innenstadt und dem Kalkberg wollen wir attraktiv gestalten. Auf besonderen *Themen- und Erlebnispfaden* oder mit dem Karl-May-Express, mit einer Pferdekutsche, auf einer Rutsche oder mit der Seilbahn soll der Weg zum Ziel der Besucher werden.



Wir binden den Großen Segeberger See besser an die Innenstadt an

Wir wollen die Nutzungsvielfalt der Stadt und die räumliche Nähe von See und Fußgängerzone erlebbarer machen. Dazu sollen die *Informationsmöglichkeiten* am See und in der Innenstadt verbessert werden.

Das Seeufer soll besser in das städtische Verkehrssystem eingebunden werden. Dazu gehört die *Attraktivierung der Fuß- und Radwege* zwischen dem See und der übrigen Stadt.



Mit einem ansprechenden *Gastronomieangebot* (Café, Restaurant mit Seeblick und Außenterrasse) wollen wir das Verweilen am See für Besucher und Einheimische zu einem besonderen Vergnügen werden lassen.

Aktiv-Angebote für Kinder sollen das Angebot abrunden: Neben einem Abenteuerspielplatz soll der Besuch eines Strandbades mit Rutsche und Badeplattform im See vor allem junge Gäste ansprechen.

Wir wollen die *Seepromenade* und die Uferzone ansprechend gestalten und zusätzlich einen optischen Anreiz auf dem See schaffen. Zusätzlich wollen wir *Musikveranstaltungen* auf dem See (schwimmender Ponton) anbieten.



Unter Berücksichtigung des Naturschutzes sollen entlang des Seeufers an ausgeschilderten Rad- und Wanderwegen *Rastmöglichkeiten* (z.B. Picknickplätze) geschaffen werden.

Wir schöpfen die Entwicklungspotentiale des „Gesundheitsstandorts Bad Segeberg“ konsequent aus

Im Rahmen einer konstruktiven Zusammenarbeit aller Akteure wollen wir ein *gemeinsames Konzept/ Leitbild* für die weitere Entwicklung Bad Segebergs als Gesundheitsstandort entwerfen.

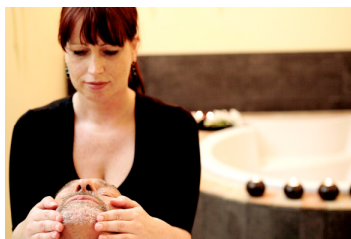
Durch die Koordination und *gegenseitige Ergänzung* der Angebote soll eine Aufwertung des Gesundheitsstandortes erreicht werden. Gemeinsam wollen wir einen „*Gesundheitsführer*“ für Bad Segeberg erstellen, der einen kompletten Überblick über unser Angebot bietet.



Unser besonderes Augenmerk liegt auf der Weiterentwicklung der Schwerpunktbereiche *Prävention und Rehabilitation* sowie der Versorgung und Betreuung der älter werdenden Menschen.

Die Gesundheitsinfrastruktur in Bad Segeberg soll an den dafür vorgesehenen Orten, z.B. dem Gasberg, ausgeweitet werden.

Mit modernen „*Wellness*“- und *Fitnessprogrammen* für verschiedene Zielgruppen und zusätzlichen Angeboten der alternativen und ganzheitlichen Medizin (z.B. Naturheilverfahren, Traditionelle Chinesische Medizin) wollen wir den Gesundheitstourismus in Bad Segeberg verstärken. Diese Gesundheitsangebote sollen mit dem kulturellen und touristischen Angebot in Bad Segeberg verbunden werden.



Wir wollen die Veranstaltung von *Tagungen und Kongressen* bezogen auf unsere Schwerpunktbereiche ausweiten und dabei eng mit den Bildungseinrichtungen in Bad Segeberg zusammenarbeiten.

Wir nutzen die Magnetwirkung von Möbel Kraft für Bad Segeberg

Wir wollen die außerordentliche Magnetwirkung von Möbel Kraft nutzen, indem wir das Unternehmen besser an die Innenstadt anbinden. Die städtebauliche *Neugestaltung der Hamburger Straße* zwischen der Fußgängerzone und Möbel Kraft hat dabei eine sehr hohe Priorität.



Mit einem *Informationsservice* bei Möbel Kraft wollen wir mehr Besucher von dort für einen längeren Aufenthalt in Bad Segeberg gewinnen. Thematisch soll die „Service-Station“ an die touristische Gesamtkonzeption angelehnt werden.

Durch die Ansiedlung von attraktiver Erlebnisgastronomie und Einzelhandelsbetrieben soll die Hamburger Straße „*Bummelqualität*“ bekommen und Plätze zum Verweilen bieten.

Wir wollen den Weg zwischen Möbel Kraft und der Fußgängerzone durch die *Öffnung des Landratsparks* und eine ansprechende Begrünung aufwerten. Die Integration der Rantzau-Kapelle und des -Obeliskens soll zusätzliche Anreize schaffen.

Ein origineller *Shuttle-Service* (Pferdekutsche, Westernzug) soll den Weg in die Stadt zum Erlebnis machen. Einladende Fuß- und Radwege sowie ein Fahrradverleih tragen ebenfalls dazu bei.



(Entnommen der Printausgabe © 2000)

Impressum

Herausgeber: Lenkungsgruppe Stadtmarketing Bad Segeberg
Text: Lenkungsgruppe Stadtmarketing Bad Segeberg
Konzept, Layout,
Realisation: Scan & Design Werbeagentur GbR
Illustrationen: Wolfgang Behrend
Auflage: 3000
Kontakt: Stadt Bad Segeberg – Dirk Gosch
Lübecker Straße 9 – 23795 Bad Segeberg
Tel.: (04551) 964911 – Fax: (04551) 964915
e-mail: Tourist-Info@badsegeberg.de

Lenkungsgruppe Stadtmarketing Bad Segeberg

Udo Fröhlich – Bürgermeister der Stadt Bad Segeberg
Anke Gieselmann – Raiffeisenbank eG Leezen
Holger Glienke – Segeberger Kliniken GmbH
Dirk Gosch – Stadt Bad Segeberg
Jens Peter Klatt – Kalkbergring e.V. Bad Segeberg
Jens Lichte – Stadtvertretung Bad Segeberg
Ursula Michalak – Stadtvertretung Bad Segeberg
Manfred Quaatz – Kreissparkasse Segeberg
Ute Thienel – Kalkberg GmbH

begleitet von:

Mario Mensing und Dr. Rainer Hartmann – CIMA Stadtmarketing GmbH

Kontakt:

Stadt Bad Segeberg – Dirk Gosch – Lübecker Straße 9
23795 Bad Segeberg – Tel.: (04551) 964911 – Fax (04551) 964915
e-mail: Tourist-Info@badsegeberg.de

„Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.
Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.“

Bad Segeberg, den 14. August 2010

Unterschrift: _____