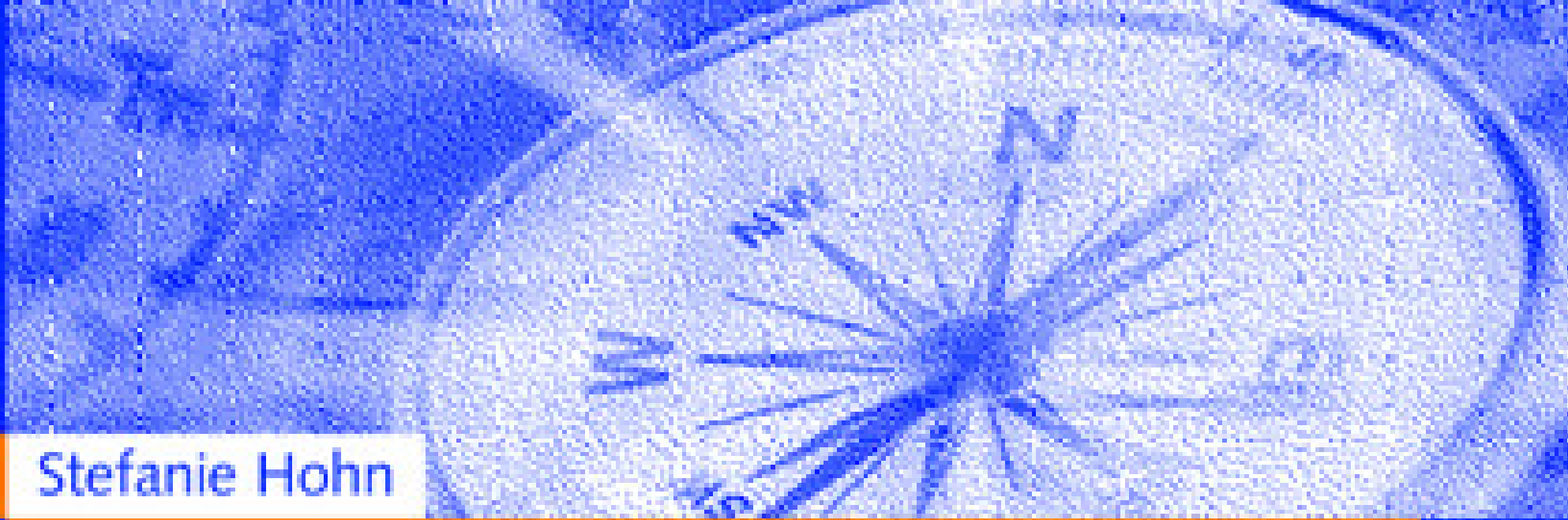




Stefanie Hohn

Public Marketing

2. Auflage

Marketing-Management
für den öffentlichen Sektor

Lehrbuch



Stefanie Hohn

Public Marketing

Stefanie Hohn

Public Marketing

Marketing-Management
für den öffentlichen Sektor

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Stefanie Hohn lehrt Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing für den
öffentlichen Sektor an der Fachhochschule Osnabrück.

Fachhochschule Osnabrück
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Öffentliches Management
Caprivistr. 30a
D-49076 Osnabrück
<http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/hohn.html>
E-Mail: s.hohn@fh-osnabrueck.de

1. Auflage 2006
- 2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/M.
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0685-4

Vorwort zur 2. Auflage

Da die erste Auflage bereits nach einem Jahr vergriffen war, habe ich die 2. Auflage dazu genutzt, eine Reihe von Kapiteln zu überarbeiten und um aktuelle Fallbeispiele zu ergänzen.

In der vorliegenden Neuauflage blieb die Grundstruktur des Buches erhalten, hinzu kam neben den erwähnten Ergänzungen ein Kapitel über die Einwerbung von Spenden und Sponsoringmitteln (Fundraising), das meine Schwester, Prof. Dr. Bettina Hohn, Fundraising-Expertin von der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege, Berlin, erstellt hat.

Ich bedanke mich sehr herzlich für das Feedback und die zahlreichen konstruktiven Hinweise von Kollegen, Studierenden und Praxisvertretern.

Frau Roscher, Frau Hinrichsen und Frau Himmel vom Gabler Verlag danke ich erneut für die angenehme Zusammenarbeit.

Stefanie Hohn

Vorwort zur 1. Auflage

Marketing – der falsche Name für die richtige Sache! Diese Rückmeldung erhielt ich häufig nach Vorträgen und Workshops über Marketing im öffentlichen Sektor. Mit dem Begriff verbinden viele zunächst nur aggressive Verkaufskonzepte. Die wertvollen Anknüpfungspunkte, die ein umfassend verstandenes Marketing-Denken für den Reformprozess im öffentlichen Sektor bereithält, wurden erst nach entsprechender Vermittlung erkannt.

Diese Vermittlung eines die Besonderheiten des öffentlichen Sektors berücksichtigenden Marketing-Management ist Aufgabe des vorliegenden Lehrbuchs. Es beschreibt in komprimierter Form die Grundlagen des Marketing und zeigt auf, wo eine Anwendung auch in nicht erwerbswirtschaftlichen Branchen sinnvoll ist. Denn mehr Kunden- bzw. Bürgernähe bietet die Chance, öffentliche Leistungen nachhaltig zu verbessern.

Anhand von vielen Praxisbeispielen werden einerseits strategische Fragen wie SWOT-Analyse, Leitbild, Corporate-Identity oder Zielgruppensegmentierung behandelt, andererseits konkrete Maßnahmen wie die Planung von Kommunikationskampagnen oder Kundenbefragungen.

Das Buch richtet sich an Studierende ebenso wie an Praxisvertreter. Für Studierende wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Studiengänge ist es als einführendes Lehrbuch gedacht. Entscheidungsträgern aus öffentlichen Institutionen oder Nonprofit-Organisationen soll es einen schnellen und praxisorientierten Überblick über die Anwendungsmöglichkeiten des Marketing vermitteln.

Bei der Erstellung dieses Buches haben mir viele Personen geholfen, denen ich an dieser Stelle danken möchte. Mein besonderer Dank gilt Horst Böhm für seine vielfältigen Anregungen und die „bis zur Unbarmherzigkeit genaue“ Korrektur des Manuskriptes sowie meinen Eltern für die unzähligen Babysitter-Stunden für unseren Sohn Lorenz.

Dank auch an Jutta Hinrichsen und Walburga Himmel vom Gabler-Verlag für die kompetente und freundliche Unterstützung.

Stefanie Hohn

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage.....	V
Vorwort zur 1. Auflage.....	VI
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XIII
1 Grundbegriffe des Marketing.....	1
1.1 Wozu Marketing im öffentlichen Sektor?	1
1.2 Entwicklungsstufen des Marketing.....	6
1.3 Systematisierungsansätze des Marketing.....	14
1.4 Stadtmarketing.....	17
1.4.1 Ziele und Handlungsfelder.....	19
1.4.2 Stadtmarketing-Prozess.....	19
2 Marketing Konzeption	25
2.1 Situationsanalyse	25
2.1.1 Stärken-Schwächen-Analyse.....	26
2.1.2 Chancen-Risiken-Analyse	29
Exkurs: Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Kommunen	32
2.2 Ableitung von Zielen.....	37
2.2.1 Leitbild.....	37
2.2.2 Corporate Identity	42
2.2.3 Unternehmensziele	44
2.2.4 Marketing-Ziele	46
2.2.4.1 Marketingziel Kundenzufriedenheit.....	49
Kritische Anmerkungen zum „Bürger als Kunden“	51
Bürgernähe als Leitziel einer kundenorientierten Verwaltung.....	51
2.2.4.2 Marketingziel Imageverbesserung	52
2.3 Marktforschung als Basis der Situationsanalyse und Zielbildung	57
2.3.1 Definitionsphase.....	58
2.3.2 Designphase	59
2.3.2.1 Auswahl der Erhebungseinheiten	60
2.3.2.2 Arten von Stichproben	61
2.3.2.3 Umfang der Stichprobe	62
2.3.2.4 Gütekriterien	62
2.3.2.5 Operationalisierung.....	63
2.3.2.6 Auswahl der Erhebungsmethoden.....	65

2.3.2.7	Kundenzufriedenheitsanalyse	73
2.3.2.8	Image-Analysen	80
2.3.3	Datenanalyse und Dokumentation	84
2.4	Marketing-Strategien.....	87
2.4.1	Konkurrenzorientierte Strategien	88
2.4.2	Abnehmerorientierte Strategien	92
2.4.2.1	Marktfeldstrategie	92
2.4.2.2	Marktstimulierungsstrategie	94
2.4.2.3	Marktparzellierungsstrategie	96
	Exkurs: Theorie des Konsumentenverhaltens.....	99
	Sinus-Milieus	103
2.4.2.4	Segmentierung, Differenzierung und Positionierung.....	108
2.4.3	Ausgewählte Methoden der strategischen Planung.....	113
2.5	Marketing-Instrumente	119
2.5.1	Produktpolitik.....	119
2.5.1.1	Produktdefinitionen	119
2.5.1.2	Maßnahmen der Produktpolitik	124
	Innovationsmanagement	124
	Produktgestaltung	128
	Markenpolitik/ Branding	134
	Markendefinitionen	134
	Funktionen von Marken.....	135
	Markenaufbau	136
	Markenimage.....	139
	Markenname und Markenzeichen.....	140
	Markenstrategien	143
2.5.2	Preispolitik	147
2.5.2.1	Grundmodelle der Preistheorie	148
2.5.2.2	Bestimmung des Angebotspreises in betrieblicher Praxis.....	151
	Kostenorientierte Preisfindung.....	151
	Abnehmerorientierte Preisfindung	153
	Konkurrenzorientierte Preisfindung	154
2.5.2.3	Preisdifferenzierung.....	154
2.5.2.4	Besonderheiten der Preispolitik bei Dienstleistungen	155
2.5.3	Kommunikationspolitik	157
2.5.3.1	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/Public Relation (PR)	163
	Interne PR	164
	Presse- und Medienarbeit.....	166
	Medienarbeit strategisch planen.....	167
	Pressestelle.....	168
	Kriterien für medienrelevante Meldungen.....	170
	Pressemitteilung.....	171
	Erfolgskontrolle.....	172

2.5.3.2	Mediawerbung.....	173
	Informationsüberlastung als Rahmenbedingung der Werbung.....	174
	Planung einer Werbekampagne.....	175
	Bildkommunikation (Imagery-Forschung)	180
	Werbemittel und Werbeträger.....	181
	Werbeerfolgskontrolle.....	185
2.5.3.3	Events	187
	Trend der Erlebnisorientierung.....	187
	Ausprägungsformen von Events	188
	Events im Rahmen der Stadtentwicklung	190
2.5.3.4	Integrierte Kommunikation.....	193
2.5.3.5	Praxisbeispiel: Image-Kampagne für das Ruhrgebiet.....	193
2.5.4	Distributionspolitik	202
2.5.4.1	Besonderheiten bei Dienstleistungen	210
2.5.4.2	Distributionspolitische Fragestellungen der Verwaltung.....	211
2.5.4.3	E-Government	213
3	Qualitätsmanagement.....	221
3.1	Entwicklung des Qualitätsbegriffs	221
3.2	Phasen des Qualitätsmanagement.....	225
3.2.1	Qualitätsplanung.....	226
3.2.2	Qualitätslenkung	228
3.2.3	Qualitätsprüfung und Qualitätsverbesserung	229
3.2.4	Qualitätsmanagementdarlegung.....	231
3.3	EFQM-Modell.....	232
3.4	Beschwerdemanagement	236
3.4.1	Ziele des Beschwerdemanagement.....	239
3.4.2	Beschwerdemanagement-Prozess	239
3.4.3	Einführungsprozess Beschwerdemanagement	243
4	Fundraising - Spenden und Sponsoring im Public Marketing.....	248
4.1	Begriffsbestimmungen	248
4.2	Spenden von Privatpersonen	251
4.2.1	Geldspenden	251
4.2.2	Zeitspenden.....	255
4.3	Unternehmenspartnerschaften im Public Marketing.....	257
4.3.1	Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen	257
4.3.2	Sponsoring	258
4.4	Fazit	263
	Literaturverzeichnis	265
	Stichwortverzeichnis.....	273

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Marketing-Management-Prozess.....	5
Abbildung 1-2:	Integriertes Marketing.....	10
Abbildung 1-3:	Kundenlebenszyklus	13
Abbildung 1-4:	Ebenen des öffentlichen Marketing.....	15
Abbildung 1-5:	Elemente des Stadtmarketing.....	18
Abbildung 1-6:	Stadtmarketing-Prozess	20
Abbildung 1-7:	Phasen in Stadt- und Regionentmarketing-Prozessen.....	22
Abbildung 2-1:	System der strategischen Situationsanalyse	26
Abbildung 2-2:	Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands	34
Abbildung 2-3:	Zieldimensionen der Balanced Scorecard.....	45
Abbildung 2-4:	Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit (C/D-Paradigma)....	50
Abbildung 2-5:	Stadtimage	55
Abbildung 2-6:	Phasen des Marktforschungsprozess	58
Abbildung 2-7:	Operationalisierung des Merkmals Servicequalität	63
Abbildung 2-8:	Beispiele für Ratingskalen	64
Abbildung 2-9:	Fragearten	71
Abbildung 2-10:	Methoden zur Messung von Dienstleistungsqualität	75
Abbildung 2-11:	Fragebogen zum merkmalsorientierten Verfahren	76
Abbildung 2-12:	Fragebogen, differenziert nach Qualitätswahrnehmung und Wichtigkeit.....	77
Abbildung 2-13:	Wichtigkeits-/ Zufriedenheitsportfolio	78
Abbildung 2-14:	Sequenzielle Ereignismethode	79
Abbildung 2-15:	Fremdbild-Analyse der Region Westfalen.....	81
Abbildung 2-16:	Semantisches Differential	82
Abbildung 2-17:	Angebotsbeurteilung Region Westfalen, Soll-Ist-Bewertung (Fremdbild).....	83
Abbildung 2-18:	Beispiele für unterschiedliche Messniveaus.....	84
Abbildung 2-19:	Wettbewerbsstrategien.....	91
Abbildung 2-20:	Marktfeldstrategie	93
Abbildung 2-21:	Alternativen der Marktparzellierungsstrategie	96
Abbildung 2-22:	S-O-R-Modell des Käuferverhaltens	100
Abbildung 2-23:	Maslowsche Bedürfnispyramide	102
Abbildung 2-24:	Milieustruktur Gesamtdeutschland 2002	104
Abbildung 2-25:	Positionierung amerikanischer Universitäten.....	111
Abbildung 2-26:	Produktlebenszyklus-Analyse	113
Abbildung 2-27:	Portfolio-Analyse	117
Abbildung 2-28:	Zwiebelschalenmodell eines Produktes	121

Abbildung 2-29:	Wesensmerkmale von Dienstleistungen.....	123
Abbildung 2-30:	Phasen des Innovationsprozesses.....	125
Abbildung 2-31:	Kundenanforderungen als Basis für Produktgestaltung.....	130
Abbildung 2-32:	Markensteuerrad von icon brand navigation	137
Abbildung 2-33:	Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage	139
Abbildung 2-34:	Spektrum der Markenarchitektur.....	144
Abbildung 2-35:	Grundtypen von Preis-Absatz-Funktionen.....	149
Abbildung 2-36:	Ermittlung des Selbstkostenpreises nach LSP.....	152
Abbildung 2-37:	Elemente des Kommunikationsprozess.....	157
Abbildung 2-38:	Planungsprozess der Kommunikationspolitik	175
Abbildung 2-39:	Briefing.....	178
Abbildung 2-40:	Reichweite von Zeitschriften.....	184
Abbildung 2-41:	Arten von Events	190
Abbildung 2-42:	Karte des Ruhrgebiets	194
Abbildung 2-43:	Anzeigenmotiv „Starkes Stück Deutschland“	197
Abbildung 2-44:	Integrierte Kommunikation am Bsp. der Investorenwerbung...	198
Abbildung 2-45:	Anzeigenmotiv „Der Pott kocht“	200
Abbildung 2-46:	Direkte und indirekte Absatzwege.....	203
Abbildung 2-47:	Geschäftsarten und Verkaufsformen.....	205
Abbildung 2-48:	Entwicklung der Handelsformen (aus Sicht des Handels)	206
Abbildung 2-49:	Trading-up versus Trading-down.....	208
Abbildung 2-50:	Beziehungsebenen E-Government	214
Abbildung 2-51:	Nutzendimensionen des E-Government bei unterschiedlichen Zielgruppen.....	216
Abbildung 2-52:	Lebenslagen.....	218
Abbildung 3-1:	Total Quality Management.....	223
Abbildung 3-2:	Phasen des Qualitätsmanagementsystems.....	225
Abbildung 3-3:	Gap-Modell.....	227
Abbildung 3-4:	Qualitätsdimensionen und Messansätze	231
Abbildung 3-5:	EFQM-Modell.....	233
Abbildung 3-6:	Reaktionsformen auf Unzufriedenheit	237
Abbildung 3-7:	Phasen des Beschwerdemanagement-Prozesses	240
Abbildung 3-8:	Beschwerdemanagement-Prozess aus Kunden- und aus Unternehmensperspektive	243
Abbildung 4-1:	Systematisierung der Fundraising-Begriffe.....	251
Abbildung 4-2:	Fundraising-Pyramide	253
Abbildung 4-3:	Planungsprozess für die Einwerbung von Sponsoring-Mitteln	260

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1:	Vom transaktions- zum beziehungsorientierten Marketing.....	12
Tabelle 1-2:	Handlungsfelder im Stadtmarketing.....	21
Tabelle 2-1:	Harte und weiche Standortfaktoren	28
Tabelle 2-2:	Kommunale Problembereiche in deutschen Städten 2004.....	32
Tabelle 2-3:	Planung einer schriftlichen Befragungen.....	68
Tabelle 2-4:	Abnehmerorientierte Marketingstrategien.....	92
Tabelle 2-5:	Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie	95
Tabelle 2-6:	Produktgestaltung bei Sachgütern und Dienstleistungen.....	128
Tabelle 2-7:	Dimensionen der Servicequalität.....	132
Tabelle 2-8:	Auswahl von Werbeträgen und den korrespondierenden Werbemitteln	181
Tabelle 2-9:	Werbeträger in Deutschland.....	182
Tabelle 2-10:	Assoziationen zum Ruhrgebiet	195
Tabelle 2-11:	Akquisitorische und logistische Distribution.....	202
Tabelle 2-12:	Versorgungs- versus Erlebniskonsum.....	207

1 Grundbegriffe des Marketing

1.1 Wozu Marketing im öffentlichen Sektor?

Die erhöhte Standortunabhängigkeit von Unternehmen, aber auch die zunehmende Mobilität von Bürgern bei der Wahl ihrer Wohn-, Einkaufs- und Freizeitorte haben einen intensiven Wettbewerb zwischen den Kommunen entfacht. Verwaltungen, Städte und ganze Regionen konkurrieren um Unternehmensansiedlungen und qualifizierte Arbeitnehmer, um Einwohner und Touristen, um die Austragung von Messen und Großveranstaltungen, um die Ansiedlung von renommierten Verwaltungs- und Wissenschaftseinrichtungen, nicht zuletzt auch um Fördermittel.

Manche Regionen unterliegen zudem einem umfassenden Strukturwandel, der sie dazu nötigt, innerhalb kürzester Zeit eine neue Identität zu finden und diese auch nach innen und außen zu verankern (Beispiel Ruhrgebiet). Gelingt dies nicht, entsteht sehr schnell ein negatives Image, das eine gefährliche Abwärtsspirale nach sich ziehen kann. Standortunabhängige Unternehmen wandern ab ebenso wie sozial stabile und einkommensstarke Haushalte. Der damit einhergehende Kaufkraftrückgang führt zur Abwanderung von Handels- und Freizeitunternehmen, zur Ausdünnung der öffentlichen und sozialen Infrastruktur, was einen Attraktivitätsverlust auch für potentielle Besucher nach sich zieht.

Um derartige Prozesse aufzuhalten, muss neben wirtschafts- und sozialpolitischen Maßnahmen ein Weg gefunden werden, die lokalen Akteure vor Ort zu binden und ihr Engagement für den Standort zu stärken. Dazu müssen öffentlich-private Netzwerke aufgebaut und unterstützt werden. (Stichwort Urban Governance).

Mit dem Übergang zur so genannten Informations- und Wissensgesellschaft wird die Erzeugung, Nutzung und Organisation von Wissen zum Hauptfaktor für Produktivität und Wachstum; die Förderung von Kreativität somit zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Kreativität ist ein sozialer Prozess, der durch Austausch und Netzwerke stimuliert wird. *Schlüsselemente des globalen Wettbewerbs sind nicht mehr der Handel mit Gütern und Dienstleistungen oder die Kapitalströme. Im Mittelpunkt steht vielmehr der Wettbewerb um Menschen.*¹ Und diese sind heute eine hochmobile wirtschaftliche Ressource.

¹ Florida, R.; Tinagli, I.: Technologie, Talente, Toleranz. In: Perspektive 21, Heft 31/2006, S. 21.

Leistungsträger der Wissensgesellschaft sind nach Forschungen des amerikanischen Soziologen Richard Florida Angehörige der so genannten „Kreativen Klasse“², die räumlich höchst ungleich verteilt sind, aber in starkem Maße die regionalökonomische Entwicklung prägen. Sie sind Träger technischer, sozialer und kultureller Innovationen, die die Keimzelle für zukünftiges Wachstum darstellen. Zugespitzt lautet die These von Florida: Nur der Standort, der die Angehörigen der „Kreativen Klasse“ anziehen und zu halten vermag, hat langfristig eine Entwicklungschance. Die These von Florida kehrt die Logik der bisherigen Standorttheorien um: Die Kreativen gehen nicht dahin, wo sie Beschäftigung finden („people follow jobs“), sondern die Standortwahl der Unternehmen orientiert sich an den Wohnortpräferenzen der Kreativen (jobs follow people‘).³

Kommunale Entscheidungsträger müssen sich aus diesem Grund –neben vielem anderen – mit den Standortpräferenzen dieser Kreativen auseinandersetzen, eine attraktive Lebens- und Arbeitsumgebung für diese Zielgruppe schaffen und um sie „werben“.

Wenn sie dies tun, betreiben sie Marketing par excellence: Umweltfaktoren analysieren, Ziele und Zielgruppen definieren, Angebote aus Nutzersicht kreieren und die Binnen- und Außenkommunikation auf das Ziel ausrichten.

Dieses Buch soll die Grundlagen des (privatwirtschaftlichen) Marketing vermitteln und aufzeigen, wo eine Übertragung auf den öffentlichen Sektor fruchtbar ist, aber auch, wo die Grenzen dieses Transfers liegen. Anhand von vielen Praxisbeispielen aus öffentlichen Verwaltungen, Nonprofit-Organisationen, Städten, Gemeinden und Regionen soll eine Konzeption des öffentlichen Marketing entwickelt werden.⁴

Die Vorstellungen davon, was Marketing im öffentlichen Sektor leisten kann, sind sehr vielfältig. Sie reichen von Hochglanzbroschüren über Einzelhandelskonzepte und Wirtschaftsförderungsmaßnahmen bis zu integrierten Gesamtkonzepten, die die beteiligten Akteure im Rahmen eines kooperativen Stadtentwicklungsprozesses einbeziehen.

Der Begriff Marketing hat sich im öffentlichen Sektor häufig als hinderlich erwiesen, weil er mit einer Verkürzung auf Werbung bzw. Verkauf gleichgesetzt wurde. Eine Kommune wie ein „normales Konsumgut“ vermarkten zu wollen hat keine großen Erfolgchancen.

Denn was könnte der öffentliche Sektor mit einem einseitigen „Verkaufs-Ansatz“ anfangen? Er hat auf einem („echten“) Markt relativ wenig zu verkaufen. Bei Fragen der Produktgestaltung sind ihm durch gesetzliche Vorgaben weitgehend die Hände ge-

² Florida, R.: The Rise of the Creative Class, New York 2004.

³ Vgl. Fritsch, M.; Stützer, M.: Die Geografie der Kreativen Klasse in Deutschland. In: Freiberg Working Papers, Nr. 11, Freiberg 2006, S. 3.

⁴ Die Praxisbeispiele sind hauptsächlich aus dem Bereich der Kommunen entnommen, da diese neben den öffentlichen Unternehmen die am weitesten entwickelten Marketing-Ansätze im öffentlichen Sektor aufweisen.

bunden; und er steht einer „multiplen Persönlichkeit“ von Abnehmer gegenüber, der einmal in der „transfer-geeigneten“ Rolle des Kunden, ein anderes Mal in der Rolle des Auftraggebers (Souveräns) auftritt. Von der mancherorts noch gepflegten Tradition, dem Bürger die Rolle des „Untertans“ zuzuweisen, soll ganz abgesehen werden. Im Zuge der Diskussion um die Bürgerkommune wird immer deutlicher, dass das Gemeinwesen keine passiven Kunden braucht, sondern Mitgestalter und „Ko-Produzenten“.

Zu klären bleibt die Frage: **Wie kann der öffentliche Sektor vom Marketingwissen profitieren?** Vor ihrer Beantwortung, soll zunächst ein Blick auf die charakteristischen Merkmale des privatwirtschaftlichen Marketing geworfen werden.

Eine Kurzdefinition lautet: Marketing ist die zielorientierte Steuerung des Unternehmens vom Markt her. Dabei bilden die Bedürfnisse und Wünsche der aktuellen und potenziellen Kunden den Ausgangspunkt des unternehmerischen Handelns. Die **Adressatenorientierung** (Außenorientierung) steht also am Anfang aller Überlegungen.

Und da zumindest in der Leistungsverwaltung unter dem Schlagwort „**Bürgernähe**“ bereits seit mehreren Jahrzehnten eine lebhafte Diskussion über die Verbesserung der Interaktion zwischen BürgerInnen⁵ und Verwaltung geführt wird, bietet sich hier ein idealer Anknüpfungspunkt.

Anfang der 90er Jahre wurde der Bürger als Kunde des **Dienstleistungsunternehmens Kommunalverwaltung** entdeckt (Neues Steuerungsmodell). Ob hierin eine unzulässige Reduktion der weiter gefassten Bürgerrolle auf den Kundenstatus zu kritisieren ist, soll zunächst zurückgestellt werden. Tatsache ist, dass, inspiriert durch Modelle der **Kundenorientierung** aus der Privatwirtschaft, ein schrittweiser Paradigmenwechsel von der traditionellen Innenorientierung der öffentlichen Verwaltung zu einem an den Bedürfnissen der „Kunden“ ausgerichteten Verwaltungshandeln stattgefunden hat. Die Selbstverpflichtung vieler Verwaltungen zu kundenorientierten Öffnungszeiten, die Etablierung von **Bürgerämtern**, die Durchführung von **Kundenbefragungen** u.ä. zeugen von diesem Wandel.

Voraussetzung für diese Adressatenorientierung ist die systematische Erforschung der Bedürfnisse aktueller und potentieller Zielgruppen sowie die Einbeziehung der relevanten Umfeldfaktoren. Dies geschieht mit Hilfe der **Marktforschung** bzw. der empirischen Sozialforschung. Mit Hilfe der so gewonnenen Daten lassen sich bestimmte Kunden-Segmente abgrenzen. Um die Effektivität der Marketing-Maßnahmen zu erhöhen, verfolgen Unternehmen in der Regel eine so genannte **Segmentierungsstrategie**, d.h. sie variieren die Marktbearbeitung je nach Zielgruppe. Dieses „Denken in Zielgruppen/Anspruchsgruppen“ könnte auch für Kommunen wertvolle Dienste leisten, ohne dass damit der Gleichbehandlungsgrundsatz seine Berechtigung verlöre.

⁵ Im weiteren wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die explizite Nennung der weiblichen Form verzichtet, diese ist selbstverständlich bei der neutralen Form immer einbezogen.

Neben der Kundenorientierung ist in der Privatwirtschaft auch die Berücksichtigung der **Wettbewerber** von großer Bedeutung. Es gilt so genannte Alleinstellungsmerkmale (USP: **Unique Selling Proposition**) zu entwickeln, um eine unterscheidbare **Positionierung** im Wettbewerbsumfeld zu erreichen.

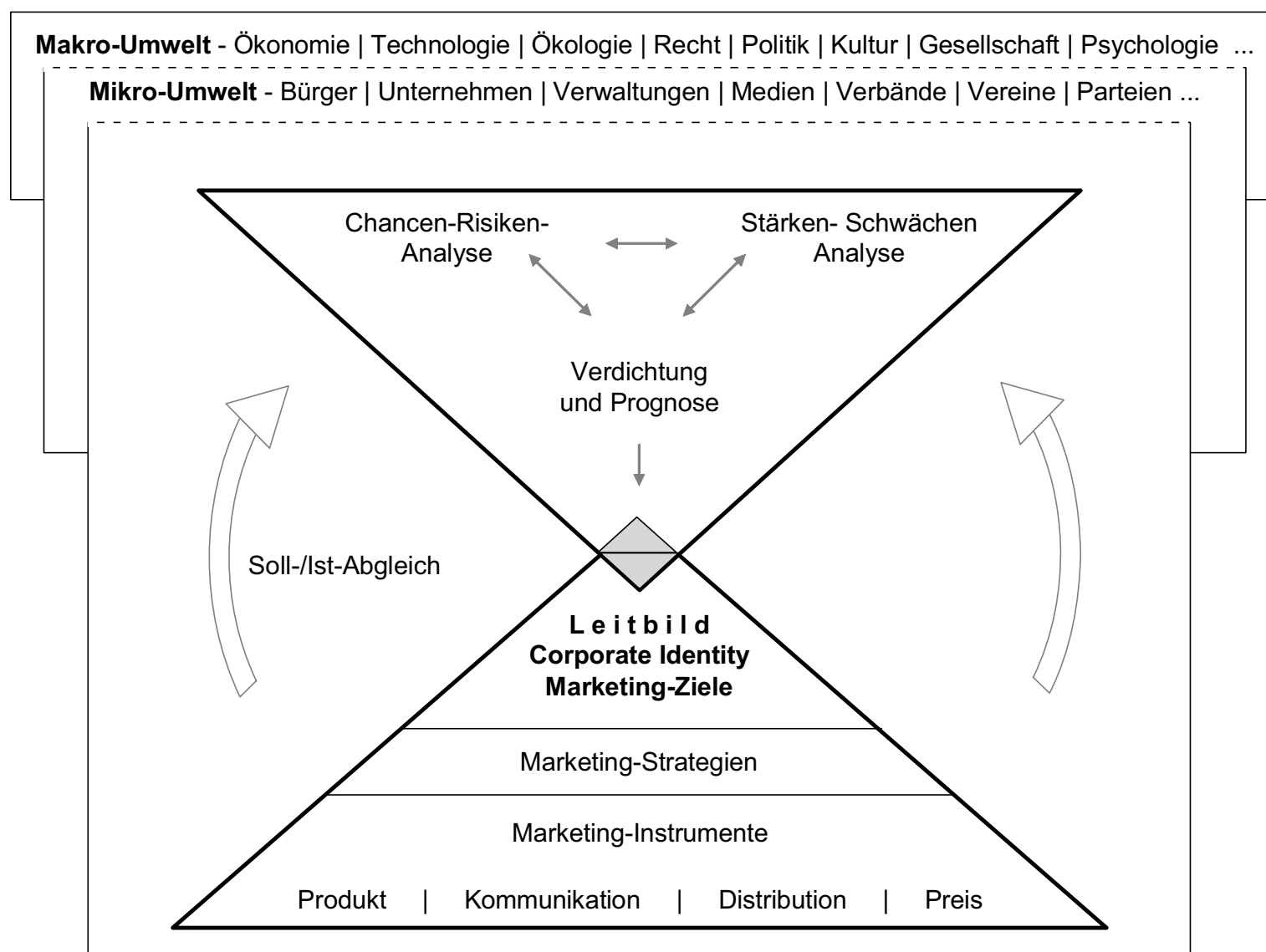
Wie bereits eingangs angedeutet, stehen auch Verwaltungen, Städte und Regionen zunehmend im Wettbewerb. Für eine Positionierung in einem Wettbewerbsfeld, das sich angesichts der Globalisierung stetig ausweitet, ist die Herausbildung einer spezifischen Identität (**Corporate Identity**) und die zielgruppenspezifische Vermittlung derselben (**Image**) eine unabdingbare Voraussetzung.

Auf die Identität einer Organisation oder gar eines so komplexen Gebildes wie einer Stadt oder einer Region kann allerdings nur Einfluss genommen werden, wenn man herausfindet, wo die spezifischen Stärken, aber auch, wo die spezifischen Schwächen der Institution/Region liegen und welche Ziele im Sinne eines **Leitbildes** verfolgt werden sollen.

Marketing wird in der Privatwirtschaft als eine Gesamtkonzeption verstanden, die sich auf der Basis einer umfassenden **Situationsanalyse** an bestimmten **Zielen** ausrichtet, welche mit Hilfe eines strategischen Vorgehens erreicht werden sollen. Erst nachdem Klarheit über das strategische Vorgehen erzielt worden ist, schließt sich auf operativer Ebene der Einsatz der **Marketing-Instrumente** an (z.B. Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik), die häufig mit dem gesamten Marketing gleichgesetzt werden⁶. Die Marketing-Maßnahmen müssen nach ihrer Realisierung auf ihre Tauglichkeit überprüft werden, das heißt darauf, ob und inwieweit sie für die Erreichung der Ziele förderlich gewesen sind.

In der folgenden Abbildung werden die Wesensmerkmale des Marketing-Ansatzes zusammengefasst.

⁶ Häufig wird Marketing auch unzulässigerweise mit dem Instrument Werbung aus der Kommunikationspolitik gleichgesetzt.

Abbildung 1-1: Marketing-Management-Prozess⁷

Der dargestellte Marketing-Management-Prozess⁸ bildet das Gliederungsgerüst dieses Buches. Nach Klärung der Grundbegriffe werden zunächst die Maßnahmen der Situationsanalyse vorgestellt. Dabei werden die zentralen Herausforderungen, vor denen der öffentliche Sektor steht (Bsp. Demografischer Wandel), noch einmal aufgegriffen. Es folgt die Darstellung des Zielbildungsprozesses, der auf unterschiedlichen Ebenen ansetzt und von der Formulierung eines Leitbildes über die Herausbildung einer Corporate Identity bis hin zu konkreten Marketingzielen wie „Kundenzufriedenheit“ und „Imageverbesserung“ reicht.

Voraussetzung sowohl der Situationsanalyse als auch des Zielbildungsprozesses ist die Gewinnung entscheidungsrelevanter Informationen. Dies gelingt mit Hilfe von Marktforschungsmethoden, die in Grundzügen vorgestellt werden. Im Zentrum steht die Konzeption und Durchführung von Kunden- bzw. Bürgerbefragungen.

⁷ In Anlehnung an Becker, J.: Marketing-Konzeption, München 2001, S. 93.

⁸ Aus didaktischen Gründen erfolgt eine reihende Darstellung der einzelnen Stufen des Marketing-Management-Prozesses, obwohl in der Praxis viele Entscheidungen nicht nacheinander, sondern gleichzeitig getroffen werden müssen.

Die abstrakten Ziele müssen in handlungsrelevante Maßnahmen „übersetzt“ werden. Ein wichtiges Bindeglied auf dem Weg zur Ausgestaltung konkreter Instrumente sind Strategien. Sie sind mittelfristig gültige Handlungsmaximen und legen u.a. fest, welche Zielgruppen auf welchen Märkten mit welchen Produkten angesprochen werden sollen und wie man sich im Wettbewerbsumfeld positionieren will. Da privatwirtschaftliche Marketing-Strategien nur in Ansätzen auf den öffentlichen Sektor übertragen werden können, gibt das Kapitel einen eher knapp gehaltenen Überblick über die wichtigsten Strategieoptionen.

Es folgt die Darstellung der vier operativen Marketing-Instrumente Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik, wobei der Schwerpunkt in der Produkt- und Kommunikationspolitik liegt.

Da die Kundenzufriedenheit auch im öffentlichen Marketing ein zentrales Ziel ist, kommt der Qualitätssicherung eine große Bedeutung zu. Deshalb werden die Maßnahmen des Qualitätsmanagement im Anschluss an die Darstellung der Marketing-Instrumente in einem Kapitel gesondert erläutert.

Bei vielen „Produkten“ des öffentlichen Sektors handelt es sich um Dienstleistungen⁹, d.h. überwiegend um immaterielle Leistungen, die erst durch die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Bürger zustande kommen. Die aus Kundensicht subjektiv wahrgenommene Zufriedenheit mit der Austauschbeziehung wird zum Dreh- und Angelpunkt dieses Qualitäts-Ansatzes¹⁰.

Aus diesem Perspektivenwechsel resultiert auch ein neues Interesse an den Ursachen der Unzufriedenheit der Kunden. Diese werden als „kostenlose Marketing-Informationen“ begriffen, deren Artikulation es im Zuge eines professionellen **Beschwerdemanagement** zu fördern gilt. Als Basis für den „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ im Rahmen des **Qualitätsmanagement** hat sich das Beschwerdemanagement seit Anfang der 90er Jahre auch im öffentlichen Sektor zu etablieren begonnen.

1.2 Entwicklungsstufen des Marketing

Der Marketingbegriff hat sich im Verlauf der letzten 100 Jahre, korrespondierend mit wirtschaftlichen, gesellschaftspolitischen, technologischen und demografischen Entwicklungen, kontinuierlich gewandelt. Aus diesem Grund existieren auch verschiedene Definitionen des Marketing. Die Ursprünge lassen sich in Amerika bis zum Anfang

⁹ Ob die Abnahme dieser Dienstleistungen freiwillig oder unfreiwillig erfolgt (hoheitliche Aufgaben), soll unberücksichtigt bleiben.

¹⁰ Selbst bei (aus Kundensicht) unfreiwilligen Austauschbeziehungen, z.B. im Rahmen eines Bußgeldverfahrens, lassen sich bestimmte Qualitätsstandards wie Transparenz, Nachvollziehbarkeit etc. formulieren, die zu einer verbesserten Abwicklung führen.

des 19. Jahrhunderts zurückverfolgen. Ausgehend von der Nationalökonomie über die Handels- bis zu der Exportlehre, hat sich in den USA Anfang der 30er Jahre eine Marketinglehre herausgebildet, die primär als Distributions- und Verkaufsfunktion interpretiert wurde. In Deutschland entwickelte sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit marketingpolitischen Fragestellungen erst deutlich später, Ende der 50er Jahre¹¹.

Die Entwicklung der Marketinglehre lässt sich grob in die folgenden Phasen einteilen, die jeweils von einem dominanten **Engpass** gekennzeichnet sind:

Phase der Produktionsorientierung (50er Jahre)

Das Wirtschaftsgeschehen in West-Deutschland¹² nach dem 2. Weltkrieg und in den 50er Jahren war durch einen so genannten „**Verkäufermarkt**“ geprägt. Die Nachfrage war in den meisten Wirtschaftsbereichen größer als das Angebot. Die zentrale Unternehmensaufgabe bestand in der Sicherstellung der Produktion (Produktionsorientierung) und in der Distribution der Güter. Der betriebswirtschaftliche Engpass bestand in dieser Phase in der Produktion bzw. in der Distribution der Güter. Marketing wurde demzufolge gleichgesetzt mit Distribution¹³.

Phase der Verkaufsorientierung (60er Jahre)

Mit dem Übergang zur „Überflussgesellschaft“ in den **60er Jahren** wächst das Warenangebot schneller als die Nachfrage; in vielen Wirtschaftsbereichen entstehen „**Käufermärkte**“. Dadurch wird der Absatz zum dominanten Engpass. Die Unternehmen müssen mit ihren Produkten den Nachfrageinteressen entsprechen, um ihre Unternehmensziele zu erreichen. Diese Verbraucherorientierung markiert den eigentlichen Beginn der modernen Marketinglehre.

Dabei bestehen die Elemente des „klassischen“ Marketing privatwirtschaftlicher Unternehmen in folgenden Punkten:

- Freiwilliger Austausch von Leistungen am Markt gegen Entgelt (Produkt gegen Preis)
- Produkte versprechen dem Konsumenten direkten Nutzen
- Kunde kann zwischen verschiedenen Anbietern wählen
- Unternehmen strebt nach Gewinn.

Diese Aspekte sind bei der Übertragung auf den öffentlichen Bereich in der Regel nicht gegeben. Die Nachfrager von Leistungen der öffentlichen Verwaltung können meist nicht zwischen mehreren Anbietern wählen, sondern stehen einem „Monopolis-

¹¹ Vgl. Hansen, U./Bode, M.: Marketing und Konsum, München 1999, S. 53ff.

¹² Die Ausführungen beziehen sich nur auf West-Deutschland; auf eine Beschreibung des Wirtschaftsgeschehens in der ehemaligen DDR wird im Rahmen dieser Darstellung verzichtet.

¹³ Vgl. Bruhn, M.: Marketing Wiesbaden 2001, S. 15ff.

ten“ gegenüber. Häufig erfolgt die „Abnahme“ öffentlicher Leistungen nicht auf Grundlage freiwilliger Entscheidungen, sondern auf der von Gesetzen, Verwaltungsrichtlinien etc. Ein direkter „Nutzen“ wird daher vom Abnehmer auch häufig nicht gesehen. Als so genannte öffentliche Güter entfalten viele Güter einen indirekten Nutzen, für den die „Kunden“ auch kein direktes Entgelt entrichten (Bsp. Verkehrssicherheit).

Eine Übertragung des Marketing auf den öffentlichen Sektor wird erst mit der Erweiterung des Marktbegriffs möglich. Diese ist Bestandteil der nächsten Phase.

Phase der Ausweitung der Akteure (Nonprofit-Unternehmen, Dienstleistungsunternehmen), 70er Jahre)

Der gesellschaftliche Umbruch Ende der 60er Jahre (Studentenbewegung, APO, Vietnamkrieg etc.) und die sich verschlechternde wirtschaftliche Lage (Nullwachstum 1966/67, Ölkrise, Inflationszunahme etc.) hatten eine verstärkte Kritik am Marketing zur Folge. *Während in den 50er und frühen 60er Jahren die durch wachsenden Konsum symbolisierte moderne Gesellschaft das positive Leitbild prägte, tauchte in den 70er Jahren verstärkt der Begriff ‚Konsumterror‘ auf, und die Marketingaktivitäten wurden als ein ‚exponierter Teil der Bewusstseinsindustrie‘ kritisiert¹⁴.*

Die Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Konsumkritik führte zu alternativen Ansätzen und damit paradoxer Weise zu einer Ausweitung des Marketing-Denkens in bisher „unbehelligte“ Bereiche. Dieser Ausweitungs-Prozess hat sich unter der Bezeichnung „**broadening the concept of marketing**“ (Kotler) etabliert und betrifft zum einen die **Marketinganwender** (Nonprofit-Unternehmen, Verwaltungen, Parteien etc.), zum anderen die **Marketingobjekte** (öffentliche Güter, Personen, soziale Ideen wie Menschenrechte, Umweltschutz und Verhaltensweisen wie Spenden, Gesundheitsvorsorge, Bildungsnachfrage etc.)¹⁵.

Der Kernbegriff dieses neuen Marketing-Verständnisses ist der des Austausches, und zwar nicht nur begrenzt auf monetäre Transaktionen, sondern erweitert auf alle sozialen Interaktionen. Nach dem **Generic Concept of Marketing** von Kotler, der extremsten Position in diesem Kontext, ist jede Art von Austauschbeziehung ein Vorgang der freiwilligen gegenseitigen Übertragung von Werten, sei es in Form von Produkten, Geld, Zeit, Ideen, Energien etc.¹⁶

Diese Sichtweise hat fruchtbare Impulse beispielsweise für die Analyse und Gestaltung von Austauschbeziehungen zwischen Bürger und Verwaltung gegeben. Die „**Geburtsstunde**“ des Marketing für Verwaltungen ist in diesem Zeitraum anzusetzen.

¹⁴ Hansen/Bode 1999, S. 118.

¹⁵ Vgl. hierzu u.a. Kotler, P./Zaltman, G.: Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, Journal of Marketing 35, 1971, S. 3-12.

¹⁶ Vgl. Kotler, P.: A Generic Concept of Marketing, Journal of Marketing 36, 1972, S. 46-54.

Zur gleichen Zeit wird neben der Ausweitung des Marketing-Denkens auf unternehmensfremde Bereiche die Einbeziehung gesellschaftlicher Verantwortung/Werte in das Zielsystem von Unternehmen gefordert. Es sollten nicht nur Gewinn- und Rentabilitätsziele verfolgt werden, sondern auch soziale, umwelt-, verbraucher- und mitarbeiterorientierte Ziele. In diesen Kontext ist auch das **Social Marketing** einzuordnen, bei dem es sich entweder um die Vermarktung des sozialen Engagements von Unternehmen handelt oder um Marketingbemühungen von Nonprofit-Unternehmen für soziale Ideen/Zwecke.

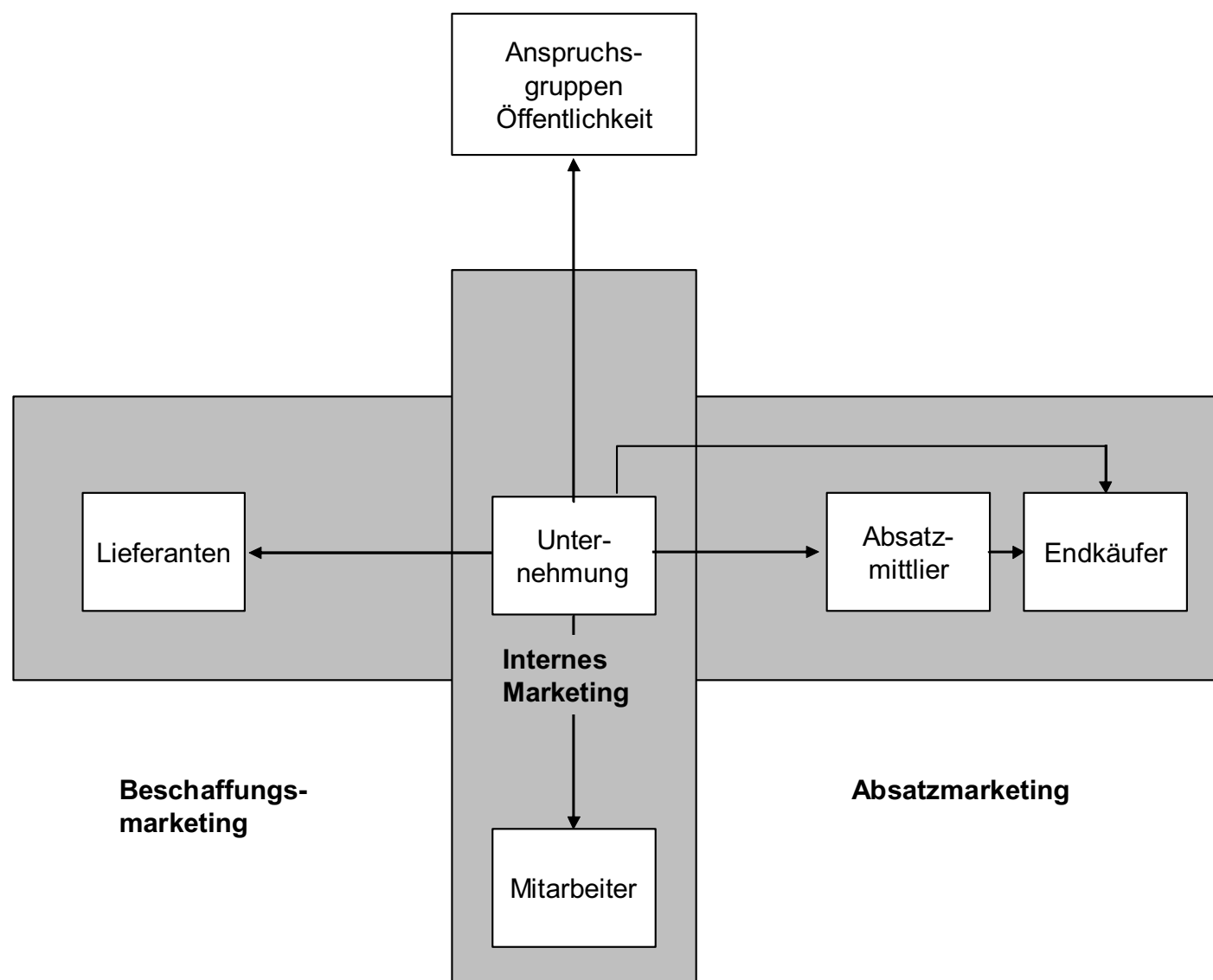
Der Forderung nach verstärktem gesellschaftspolitischen Engagement liegt die Vorstellung einer engen Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt zugrunde, nach der Unternehmen nur dann langfristig erfolgreich sind, wenn sie den Bedürfnissen ihrer verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholder) nicht zuwiderhandeln. Die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und ihre medienwirksame Darstellung ist deshalb ein breites Aktionsfeld für unternehmerische Sponsoringaktivitäten geworden.

In den 70er Jahren intensiviert sich auch die für den öffentlichen Sektor so wichtige Forschung zum **Dienstleistungsmarketing** in Deutschland¹⁷. Bis dahin beschäftigte sich die Marketing-Forschung fast ausschließlich mit konsumtiven Sachgütern. In diesem Zeitraum sind auch die ersten Ansätze der Zufriedenheitsforschung zu verzeichnen.

Am Ende der 70er Jahre löst sich die Marketingtheorie von dem traditionellen betriebswirtschaftlichen Terminus „Absatz“ und etabliert sich als eine eigenständige Unternehmensphilosophie, die eine **Führung der gesamten Unternehmung vom Markt her** anstrebt.

Privatwirtschaftliches Marketing steht im Spannungsfeld von Konsumenten, Wettbewerbern, Handelsunternehmen, Mitarbeitern und der allgemeinen Öffentlichkeit und soll eine marktorientierte Koordination aller betrieblichen Funktionsbereiche sicherstellen. Es bezieht sich nicht mehr nur auf Absatzmärkte, sondern auch auf Beschaffungsmärkte, auf die eigenen Mitarbeiter sowie auf die allgemeine Öffentlichkeit.

¹⁷ Meffert, H./ Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden 1997, S. 19.

Abbildung 1-2: Integriertes Marketing¹⁸

Phase der Wettbewerbsorientierung (80er Jahre)

Dieser Managementaspekt verstärkt sich Anfang der 80er Jahre durch eine zunehmende Wettbewerbsorientierung angesichts vernetzter Märkte (Internationalisierung/Globalisierung). Die Marketingwissenschaft beschäftigt sich noch mehr als bisher mit Wettbewerbsvorteilen und Wettbewerbspositionierung. **Unique Selling Proposition (USP)**, **Komparativer Konkurrenzvorteil (KKV)** oder **Strategische Erfolgsposition (SEP)** sind die wichtigen neuen Schlagworte dieser Phase. Der Wettbewerb zwischen öffentlichen Verwaltungen, zwischen Städten und zwischen Regionen verstärkt sich Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre und führt zur Etablierung von Konzepten des **Stadt- und Regionenmarketing**.

¹⁸ Meffert, H.; Bruhn, M.: Dienst1997, S. 31.

Phase der Umfeldorientierung (90er Jahre)

Anfang der 90er Jahre erfahren umfeldbezogene Faktoren eine immer größere Bedeutung. Das (unternehmerische) Marketing muss die sich immer schneller wandelnden technologischen, ökologischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Das rechtzeitige Erkennen von Umfeldveränderungen (Früherkennung) sowie das adäquate Reagieren auf sie stellen die zentralen Erfolgsfaktoren dar¹⁹. Dies gilt in abgeschwächter Form auch für den Nonprofit-Bereich. Kennzeichnend für dieses Marketing-Verständnis ist der Wandel von einer so genannten inside-out-Perspektive zu einer **outside-in-Perspektive**. In dieser bilden die Kundenerwartungen den Ausgangspunkt für die Marktbearbeitung und nicht die autonomen Unternehmensziele.

Phase des Hyperwettbewerbs (ab 2000)

Angesichts der sich beschleunigenden Globalisierungstendenzen ist davon auszugehen, dass der Wettbewerb zwischen Unternehmen und der Konkurrenzkampf, den sich Städte und Regionen liefern, noch vielschichtiger und aggressiver werden wird. Dies wird dazu führen, dass *nicht mehr einige wenige Wettbewerbsvorteile (Qualität, Service, Image), sondern sehr viele Faktoren gleichzeitig (Qualität, Kosten, Image, Innovation usw.) realisiert werden müssen und dass diese nur noch eingeschränkt das Kriterium ‚Dauerhaftigkeit‘ erfüllen*²⁰.

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs wird die Neukunden-Gewinnung immer aufwändiger. Marketing richtet sich deshalb in vielen Branchen verstärkt auf die **Kundenbindung**. Die Analyse, Gestaltung und Kontrolle von dauerhaften Beziehungen zu sämtlichen Anspruchsgruppen steht im Mittelpunkt vieler Marketing-Bemühungen. Es geht im Sinne eines **Beziehungsmarketing** verstärkt darum, zufriedene Kunden an sich zu binden, unzufriedene zu halten und abgesprungene zurückzugewinnen (Bsp. Beschwerdemanagement).

In vielen Bereichen lässt sich ein Wandel vom transaktionsorientierten Marketing - bei diesem stehen die Vorkaufphase und die eigentliche Transaktion (Kauf, Spende o.Ä.) im Vordergrund - zu einem mehr beziehungsorientierten Marketing-Ansatz verfolgen, bei dem, um eine möglichst langfristige Kundenbindung aufzubauen, auch der Nachkaufphase Beachtung geschenkt wird. Die folgende Tabelle stellt die beiden Ansätze gegenüber:

¹⁹ Vgl. Bruhn, M.: Marketing, Wiesbaden 2001, S. 17.

²⁰ Bruhn 2001, S. 18.

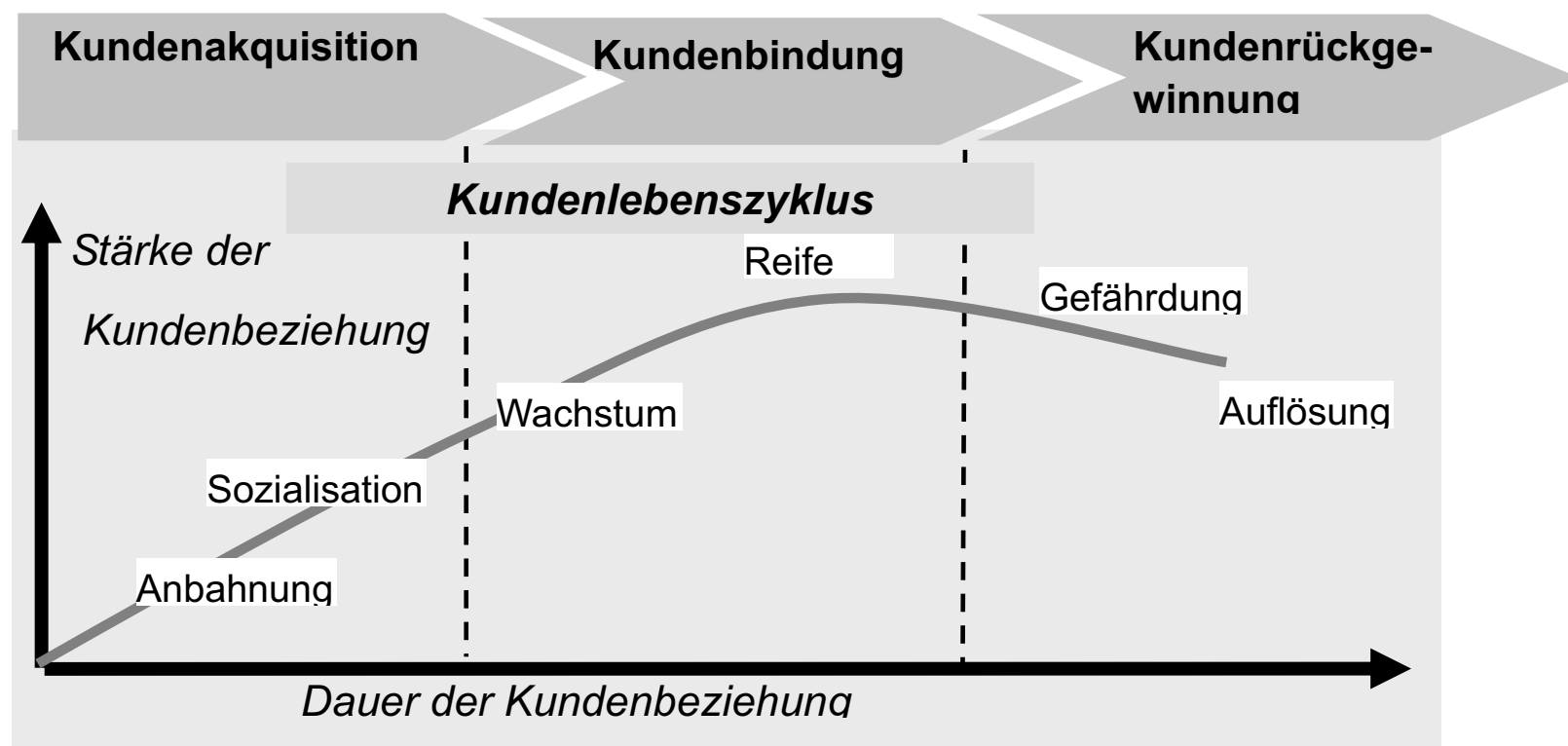
Tabelle 1-1: Vom transaktions- zum beziehungsorientierten Marketing

Transaktionsorientiertes Marketing	Beziehungsorientiertes Marketing
■ Kurzfristige Perspektive: Wert der einzelnen Transaktionen	■ Langfristige Perspektive: Wert der Kundenbeziehung
■ Priorität Neukundengewinnung	■ Priorität Kundenbindung
■ Standardisierte Leistungen (Economics of scale)	■ Individualisierte Leistungen (costumized production)
■ Bild des anonymen Kunden	■ Bild des individuellen Kunden
■ Bild des passiven Kunden	■ Bild des aktiven Kunden, der an Leistungserstellung mitwirkt
■ Produkt steht im Mittelpunkt	■ Problemlösung/Loyalität steht im Mittelpunkt
■ Eher funktional	■ Eher prozessual

Bruhn unterscheidet im Rahmen des Beziehungsmarketing drei Aspekte²¹:

- **Kundenakquisition**
(Anbahnung der Kundenbeziehung)
- **Kundenbindung**
(Wachstum und Reife der Kundenbeziehung)
- **Kundenrückgewinnung**
(Gefährdung und Auflösung der Kundenbeziehung).

²¹ Bruhn, M.: Relationship Marketing, München 2001, S. 47.

Abbildung 1-3: Kundenlebenszyklus²²

Diese drei unterschiedlichen Phasen im Kundenlebenszyklus erfordern jeweils spezifische Marketing-Maßnahmen.

Beim beziehungsorientierten Marketing wird die Verantwortung für die Kundenbeziehungen auf die gesamte Unternehmensorganisation übertragen. Es werden deshalb zunehmend Instrumente eingesetzt, die den Dialog und die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden fördern. Dabei kommt den neuen Informations- und Kommunikationstechniken wie dem Internet zentrale Bedeutung zu.

Da sich die beziehungsorientierte Perspektive für die Übertragung des Marketingdenkens auf den öffentlichen Bereich als die fruchtbarere erweist, wird im Weiteren folgende Definition zugrunde gelegt:

Marketing ist ein umfassendes Führungskonzept von Organisationen. Im Zentrum steht die zielorientierte Gestaltung von Austauschbeziehungen mit betriebsexternen und –internen Partnern auf Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie mit der allgemeinen Öffentlichkeit²³.

²² In Anlehnung an Bruhn, M.: Relationship Marketing, München 2001 S. 49.

²³ In Anlehnung an Raffée, H. /Fritz, W./Wiedmann, P.: Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart u.a. 1994, S. 45.

1.3 Systematisierungsansätze des Marketing

Marketing bedeutet ein *Denken vom Markt* her. Dabei wird der (gedachte) „Ort“ des Aufeinandertreffens von Angebot und Nachfrage als Markt bezeichnet. In Anlehnung an Kotler fallen darunter nicht nur monetäre Tauschbeziehungen („Geld gegen Ware“), sondern auch nicht-monetäre Austauschbeziehungen (Zum Beispiel: „Spende gegen Sozialprestige“ oder „Verwaltungsleistungen gegen Steuern“).

Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Abgrenzung des so genannten **relevanten Marktes**. Diese Abgrenzung kann nach drei Aspekten vorgenommen werden:

- **Sachlich:** Welche Leistungen stehen im Substitutions-Wettbewerb? (Objektiv auf funktionaler Perspektive, subjektiv aus Kundensicht)
- **Räumlich:** Sollen die Leistungen lokal, regional, national, international oder global angeboten werden
- **Personell:** Welche Kunden sind für die angebotene Leistung die relevanten? (z.B. differenziert nach Alter, Einkommen, Nutzungsverhalten)

Wie bereits aufgezeigt, wird das Marketingwissen mittlerweile in ganz unterschiedlichen Organisationsformen und Aufgabenbereichen genutzt. So kann unterschieden werden

nach Produkten in:

- Konsumgütermarketing,
- Investitionsgütermarketing,
- **Dienstleistungsmarketing**

nach Institutionen in:

- Herstellermarketing
- Handelsmarketing
- Bankenmarketing,
- Messemarketing
- Hochschul- und Wissenschaftsmarketing
- **Verwaltungsmarketing** etc.

nach betrieblichen Funktionen in:

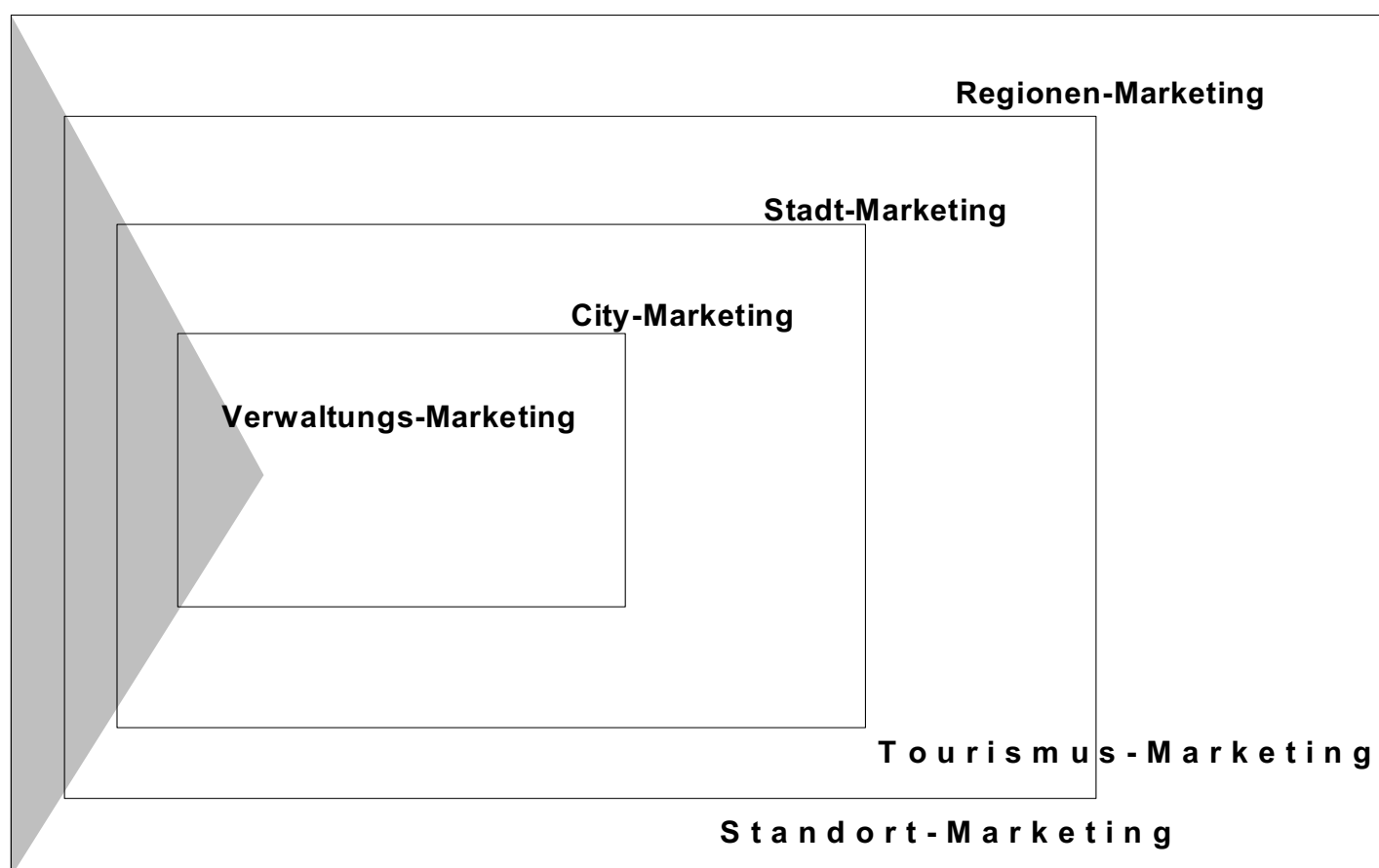
- Beschaffungsmarketing
- Absatzmarketing
- Finanzmarketing
- Personalmarketing etc.

nach räumlichen Gesichtspunkten in:

- Regionales Marketing
- Nationales Marketing
- Internationales Marketing

Für das öffentliche Marketing ist insbesondere die Abgrenzung von Verwaltungs-, City-, Stadt- und Regionenmarketing wichtig:

Abbildung 1-4: Ebenen des öffentlichen Marketing



Neben dem Verwaltungsmarketing und dem Marketing für Nonprofit-Unternehmen hat sich Ende der 80er Jahre angesichts der zunehmenden Konkurrenz zwischen den Kommunen das City-, Stadt- und Regionenmarketing entwickelt.

Der Begriff **City-Marketing** bezieht sich im deutschsprachigen Raum auf die Anwendung von Marketingmaßnahmen speziell für Innenstädte²⁴. Im Mittelpunkt stehen dabei zumeist Verbesserungen der Einkaufs- und Versorgungsqualität mit dem Ziel der Kaufkraftbindung. Abzugrenzen vom City-Marketing ist das City-Management, das sich nur auf das Management von Einkaufszentren bezieht. Unter den Begriffen Stadtteil-Marketing und Quartiers-Management²⁵ hat sich gerade in größeren Städten eine Ausweitung des Aktionsradius von der Innenstadt auf andere Stadtteile vollzogen. Das so genannte Geschäftsstraßen-Management als Unterkategorie des City-Marketing zielt auf die Attraktivitätssteigerung ausgewählter Geschäftsstraßen.

Standort- und Tourismusmarketing zielen auf die ganze Stadt bzw., wenn Kooperationen vorliegen, auf die ganze Region. Der Begriff **Standortmarketing** ist dabei begrenzt auf den Wirtschaftsraum Stadt bzw. Region. Dabei betreibt die klassische Wirtschaftsförderung vorrangig die Vermarktung von Gewerbeflächen und die Investorenanwerbung, ist aber auch um die Beziehungspflege zu den bereits angesiedelten Unternehmen bemüht. Das **Tourismusmarketing** verfolgt das Ziel, die Stadt/Region für auswärtige Besucher attraktiver zu machen.

Dem **Regionen- bzw. Regionalmarketing** liegt die Einsicht zugrunde, dass in der heutigen Zeit nicht mehr einzelne Städte miteinander konkurrieren, sondern ganze Regionen (Ruhrstadt, Großraum Berlin, etc.). Insbesondere im Tourismusbereich lässt sich die Effektivität von Marketing-Aktivitäten durch regionale Absprachen deutlich steigern. (Bsp. Münsterland, Osnabrücker Land).

Analog zum Stadtmarketing geht es beim Regionenmarketing um den Erhalt bzw. die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region. Im Zentrum stehen gemeinsam mit den regionalen Akteuren initiierte Maßnahmen zur Profilierung wichtiger Bereiche wie Wirtschaft, Tourismus, Umwelt, Kultur und Wohnen. Dabei ist die öffentlichkeitswirksame Darstellung der Standortqualitäten nach außen ebenso wichtig wie die Aktivierung und Institutionalisierung einer innerregionalen Kooperation.

*„Regional-Marketing will also vorhandene politische Strukturen nicht ersetzen, sondern diese unter Einbeziehung aller regionalen Interessen zu einer kommunikativen und innovativen Kooperationskultur ergänzen. Dieser Anspruch kommt in der Definition eines Regionalmarketing-Akteurs zum Ausdruck, der Regional-Marketing treffend als ‚Gebietsreform in den Köpfen‘ bezeichnete“.*²⁶

²⁴ Im englischsprachigen Raum ist City-Marketing gleichbedeutend mit Stadtmarketing.

²⁵ In diesem Zusammenhang sei auf die zahlreichen Projekte der „Sozialen Stadt“ verwiesen. www.sozialestadt.de

²⁶ Eberle, H. u.a.: Regionalmarketing in Deutschland – eine aktuelle Bilanz, Berlin 2000, S. 4.

1.4 Stadtmarketing

Beim **Stadtmarketing** geht es darum, die spezifischen Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen einer Stadt transparent zu machen und auf ein gemeinsames Gesamtkonzept zu verpflichten, das folgende Hauptziele verfolgt:

- die Zufriedenheit und die Identifikation der unterschiedlichen Anspruchsgruppen mit der Stadt zu verbessern und die Lebensqualität möglichst aller zu steigern
- die Wirtschaftskraft, das Beschäftigungs- und das Bevölkerungspotenzial dauerhaft zu sichern und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu fördern
- die Attraktivität und das Image der Stadt zu verbessern.

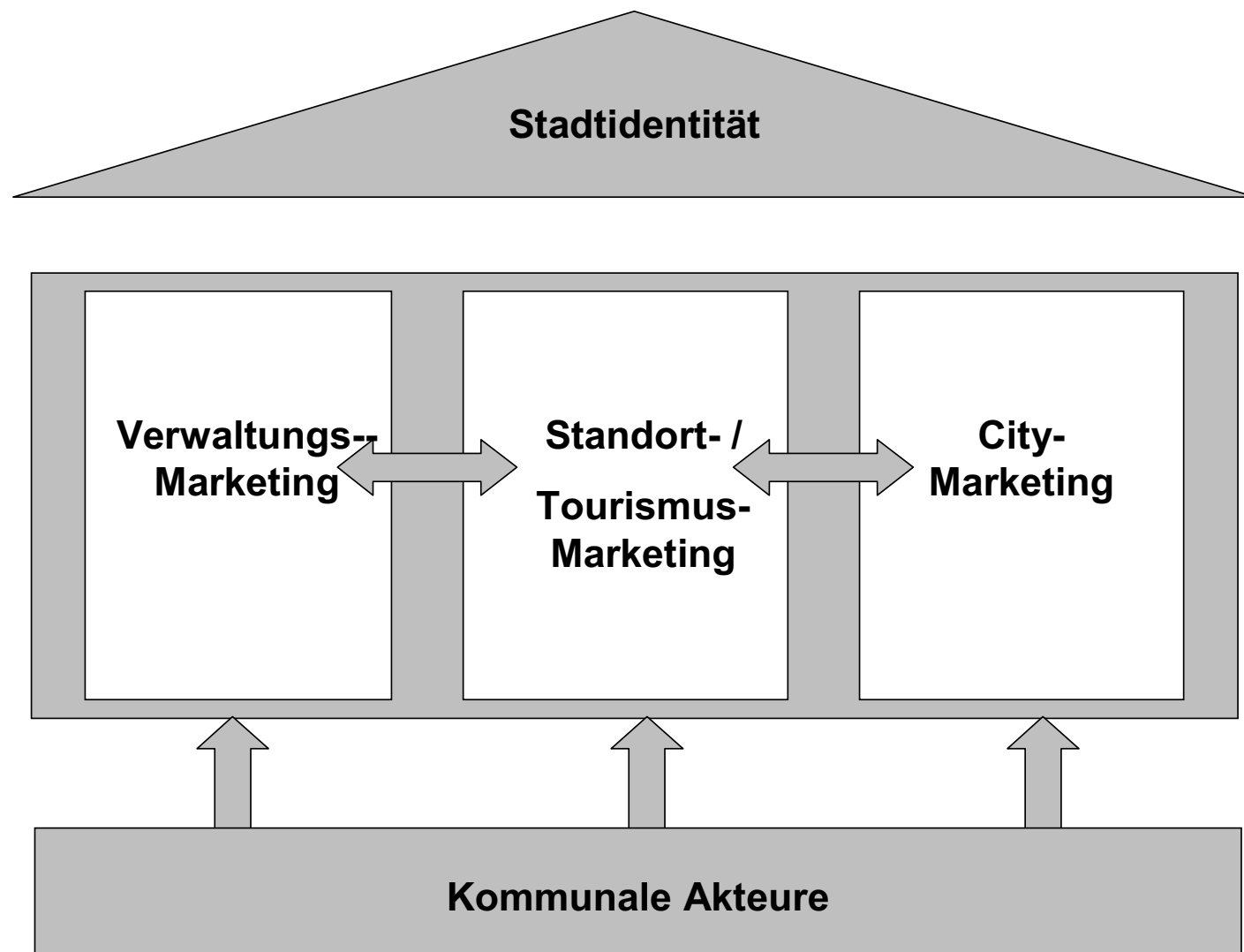
Grabow und Hollbach-Grömig²⁷ vom Deutschen Institut für Urbanistik definieren Stadtmarketing als kooperative Stadtentwicklung mit dem Ziel, die Lebensqualität der Bürger und der Besucher sowie die Entwicklungschancen der Wirtschaft zu verbessern. Dieses Ziel soll durch verstärkte Kommunikation und langfristige Partnerschaft zwischen allen, die an der Gestaltung des Lebensraums Stadt mitwirken, erreicht werden. Konkrete Projekte sollen auf Grundlage partnerschaftlich erarbeiteter Leitlinien und der konsensorientierten Diskussion von Zielkonflikten durchgeführt werden. In diesem umfassenden Stadtmarketing-Ansatz steht die Stadt/Gemeinde als Ganzes im Blickpunkt. Dabei ist zu beachten, dass sie als gewachsenes Gebilde ganz unterschiedliche Funktionen für ganz unterschiedliche Zielgruppen erfüllt.

Hinzu kommt, dass die Ziele städtischen Handelns weit komplexer sind als die von Unternehmen und dass durch die Vielzahl der Akteure und Perspektiven Zielkonflikte auftreten, z.B. zwischen Wirtschaft und Umwelt oder zwischen Anwohnerinteressen und manchen Infrastrukturmaßnahmen, man denke etwa an den Ausbau eines Flugplatzes. Darüber hinaus sind viele kommunale Aufgaben gesetzlich vorgegeben und damit nicht Gegenstand einer selbstbestimmten Planung

Eine Kommune lässt sich nicht so ohne weiteres verändern wie ein Konsumgut. Die Rahmenbedingungen und die Attraktivität einer Stadt sind gegeben und nicht kurzfristig veränderbar. Im Stadtmarketing geht es deshalb primär um das Transparentmachen dieser Zielkonflikte und das Herausarbeiten von gemeinsamen Zielen (Leitbildern) für die Stadt.

²⁷ Vgl. Grabow, B./ Hollbach-Grömig, B.: Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, Berlin 1998, S. 30.

Abbildung 1-5: Elemente des Stadtmarketing



Idealerweise besteht das Stadtmarketing aus einem integrierten Konzept, das auf dem Verwaltungs-, dem City- sowie dem Standort- und Tourismusmarketing basiert. Es sollte einem Stadtleitbild verpflichtet sein und von einer möglichst breiten Basis kommunaler Akteure unterstützt werden.

Das Thema Stadtmarketing wird ab Mitte der 80er Jahre in Deutschland verstärkt diskutiert. Zu den „Pionieren“ gehörte z.B. die Stadt Frankenthal, die 1987 auf Basis einer Imageanalyse ein städtisches Entwicklungsprogramm unter dem Arbeitstitel „Stadtmarketing“ erstellte. Auslöser war ein zunehmender Wettbewerb mit zwei benachbarten Oberzentren, der erhebliche Kaufkraftabflüsse nach sich zog²⁸. Es folgten ähnlich gelagerte Projekte in Schweinfurt und Wuppertal. 1989 begann das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr mit der Förderung von drei Modellprojekten in Kronach, Mindelheim und Schwandorf, um eine langfristige Partnerschaft zwischen öffentlichen und privaten Akteuren in Gang zu setzen. Anfang der 90er Jahre „explodierte“ die Zahl der Kommunen, die sich mit Stadtmarketing-Prozessen beschäftigen, allerdings mit zum Teil sehr unterschiedlichen Zielsetzungen.

²⁸ Vgl. Grabow/Hollbach-Grömig, 1998, S. 9f.

1.4.1 Ziele und Handlungsfelder

Das Deutsche Institut für Urbanistik hat im Frühsommer 2004 339 Städten und Gemeinden einen Fragebogen zum Stand der Stadtmarketing-Aktivitäten in ihrer Kommune zugeschickt; von diesen haben 223 an der Befragung teilgenommen (Rücklaufquote von 66%)²⁹. In der Auswertung wurden die achtzehn abgefragten Ziele von Stadtmarketing-Projekten auf sechs Zieldimensionen reduziert:³⁰

1. Innenstadt stärken

„Die Stadt attraktiver machen“, „Den Handel in der Innenstadt fördern“, „Stadtentwicklungsprojekte entwickeln und realisieren“

2. Stadt bewerben und profilieren

„Für die Stadt werben“. „Die Stadt im Städtewettbewerb profilieren“

3. Kooperation mit Privaten

„Private Akteure in die Stadtentwicklung einbeziehen“, „Umsetzung von Maßnahmen unter Einbeziehung verschiedener Interessen befördern“, „Kooperation und Kommunikation öffentlicher und privater Akteure fördern“, „Unternehmen bzw. Bürger an der Finanzierung von Aktivitäten beteiligen“

4. Strategie und Information

„Entwicklungen der Stadt strategisch ausrichten“, „Bürger besser über die Stadt unterrichten“

5. Kundenorientiertes Leitbild

„Leitbild für die Stadt entwickeln“, Bürger und Wirtschaft als Kunden der Stadt verstehen“, Stärken und Schwächen der Stadt ermitteln“, „Die Verwaltung modernisieren“

6. Wirtschaftsförderung

„Wirtschaftsförderung zur Ansiedlung neuer Betriebe“, „Quartiers- und bestandsbezogene Wirtschaftsförderung“, „Leistungen mit dem Ziel der Kostendeckung vermarkten.“

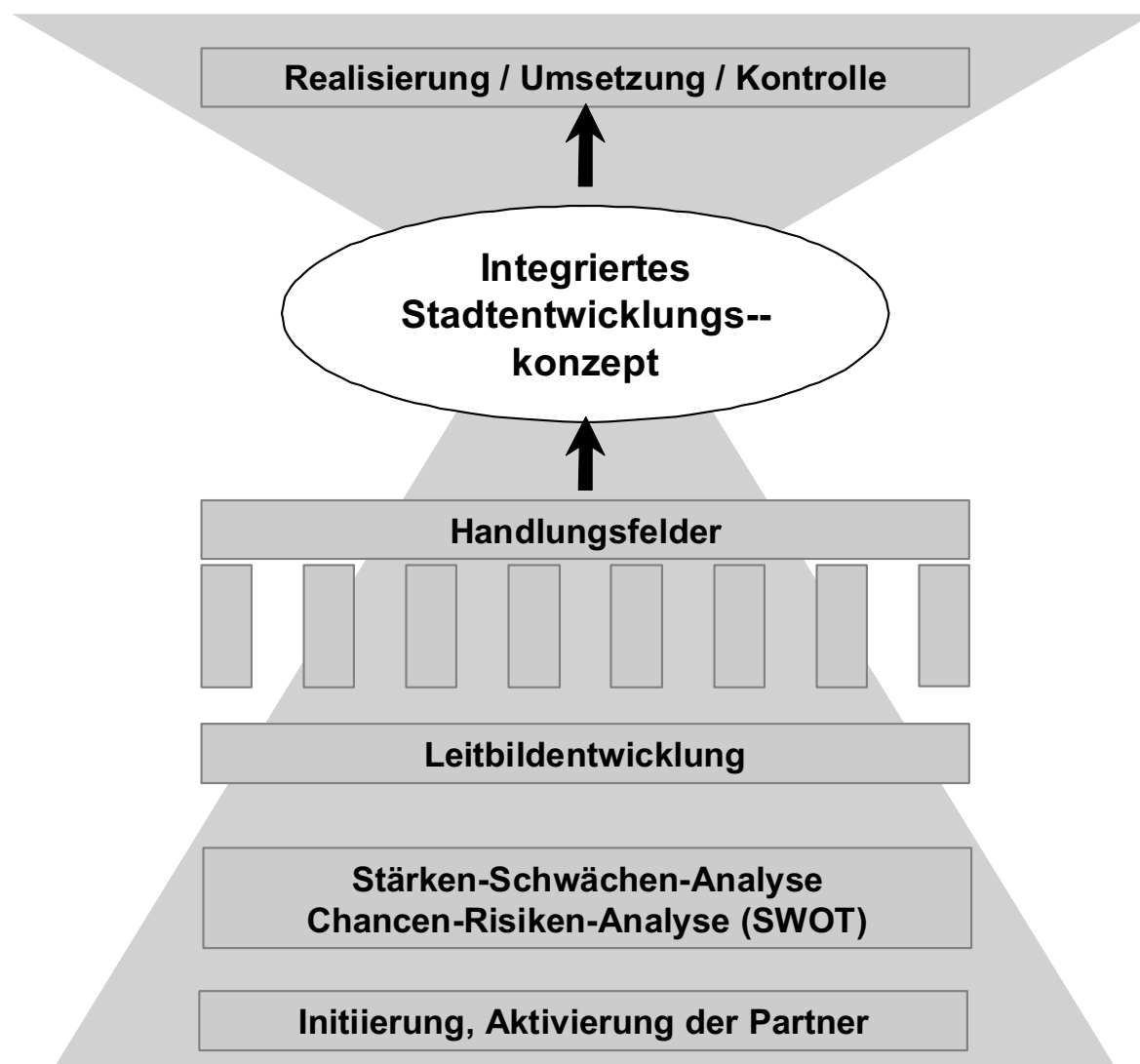
1.4.2 Stadtmarketing-Prozess

Der idealtypische Ablauf eines Stadtmarketing-Prozesses orientiert sich stark an dem Marketing-Management-Prozess, der einleitend vorgestellt wurde und die Gliederungslogik dieses Buches darstellt.

²⁹ Vgl. Difü: Stadtmarketing- Bestandsaufnahme und Entwicklungstrends, Berlin 2004, S. 2.

³⁰ Vgl. Birk, F.; Grabow, B.; Hollbach-Grömig, B. (Hrsg.): Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven, Berlin 2006, S. 37.

Abbildung 1-6: Stadtmarketing-Prozess



Ausgangspunkt ist eine umfassende Situationsanalyse (primär Stärken-Schwächen-Analyse, vgl. 2.1.1), die nach den Ergebnissen der Difu-Erhebung von knapp 60% der Kommunen durchgeführt wurde. Auch die Entwicklung eines Leitbildes (vgl. 2.2.1) ist von knapp 40% der befragten Städte und Gemeinden bereits abgeschlossen. Aus dem Leitbild lassen sich die jeweils relevanten Handlungsfelder ableiten, für die dann möglichst konkrete Projekte formuliert werden müssen.

Tabelle 1-2: Handlungsfelder im Stadtmarketing³¹

Handlungsfeld	Korrespondierende Maßnahmen (Auswahl)
Tourismus, Kultur, Events	- Entwicklung und Vermarktung von touristischen Angeboten, häufig in Verbindung mit kulturellen Attraktionen - Entwicklung und Vermarktung von Märkten, Messen, Veranstaltungen
Innenstadtentwicklung	- Stadtgestaltung, Städtebau - Maßnahmen gegen Verödung der Innenstädte - Sicherheit, Sauberkeit - Verkehrsentwicklung, Parken -
Handel, Gastronomie, Hotellerie	- Einzelhandelsentwicklung - Qualitätsoffensiven
Wirtschaftsförderung	- Ansiedlungsförderung inkl. Flächenvermarktung - Bestandspflege, Förderung der lokalen Ökonomie
Kundenorientierte Verwaltung	- Verbesserung der Servicequalität
Identität, Image, Kommunikation	- Leitbildentwicklung, Zukunftskonferenzen - Bürgerinformation - Imagekampagnen

Für die Projekte müssen Verantwortlichkeiten, Zeitvorgaben und Finanzierungsformen bestimmt werden. Sie müssen so mit dem Stadtleitbild verklammert sein, dass sie Teil eines integrierten Stadtentwicklungskonzepts werden. *Trotz mancher langfristiger Orientierung sollten kurzfristige Projekte schnell begonnen werden, um vorzeigbare Erfolge zu erzielen und den ‚Motivationsschub‘ durch ein solches Vorgehen weiter nutzen zu können.*³² Neben einem professionellen Projektmanagement ist hierfür auch die Implementierung eines umfassenden Controllings vonnöten, dies wurde allerdings erst bei einer Minderheit von 18% der befragten Kommunen umgesetzt.

³¹ In Anlehnung an: Vgl. Birk, F.; Grabow, B.; Hollbach-Grömig, B. (Hrsg.): Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven, Berlin 2006, S. 40.

³² Birk, F.; Grabow, B.; Hollbach-Grömig, B. (Hrsg.): Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven, Berlin 2006, S. 67,

Kuron u.a.³³ haben die Phasen im Rahmen des Stadtmarketing-Prozesses mit bestimmten Aktivitäten im Sinne einer Checkliste näher umschrieben (vgl. Abb. 1-7).

Abbildung 1-7: Phasen in Stadt- und Regionentmarketing-Prozessen³⁴

Phasen	Aktivitäten	Phasenübergreifende Aktivitäten						
Anschub-/Initiierungs-Phase	- Motivation und Aktivierung von Unterstützern - Gespräche mit möglichen Finanziers/Sponsoren - Klärung der Möglichkeit öffentlicher Förderung - Gespräche mit Schlüsselpersonen (Motivation)	Controlling	Prozesssteuerung	Regelmäßige Kurzbefragung von Schlüsselpersonen	Wiederkehrende Befragung von Akteuren / Kunden	Imageanalyse (mittelfristige Umsetzungsintervalle)	Sofortmaßnahmen	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Analyse-phase	- Auswertung vorhandener Gutachten - Gespräche mit Schlüsselpersonen (Einschätzung) - Stärken-Schwächen-Analyse - Chancen-Risiken-Abwägung - Imageanalyse							
Leitbild-phase	- Workshops - Zukunftswerkstatt - Arbeitskreise - Entwicklung einer Vision - Identifizierung von Handlungsfeldern - Festlegung von Leitlinien - Verabschiedung des Leitbilds							
Konzepts-Phase	- Festlegung von Leitprojekten - Thematische Arbeitskreise - Prioritätensetzung - Erarbeitung von Maßnahmenkatalogen (konkretes Projektmanagement) - Einsetzung hauptamtlicher „Umsetzer“ (Manager) - Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes							
Umsetzungs-phase	- Umsetzung der Maßnahmen - Kontinuierliche Arbeitskreisarbeit - Bildung von Projektgruppen - Public Private Partnership							

³³ In Anlehnung an Kuron; I./ Marquardt-Kuron, A./ Kendschek, H./ Roß, R.: Marketing für Kommunen, DSSW-Schriften Nr. 39, Berlin 2001, S. 84.

³⁴ In Anlehnung an Eberle, H./Illigmann, K./ Simon, M.: Regionalmarketing in Deutschland – eine aktuelle Bilanz, DSSW-Schriften 35, Berlin 2000, S. 23.

Kommunikation ist eine der tragenden Säulen des Stadtmarketing und eine elementare Voraussetzung für fast alle Phasen. Die verbesserte Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren wird deshalb auch als der größte Erfolg laufender Stadtmarketingprojekte bewertet, sie ist prägend für die Erfolgsdimension „Nutzen durch Kooperation (Difu-Umfrage 2004).³⁵ Die kommunikativen Fähigkeiten der verantwortlichen Personen und deren Fähigkeit, die „richtigen“ Akteure für die Mitwirkung zu gewinnen, entscheiden über Erfolg oder Misserfolg von Stadtmarketing-Projekten.³⁶

Weitere Faktoren für den Erfolg von Stadtmarketing-Projekten sind:

- aktive und dauerhafte Unterstützung durch die Führungsspitze von Politik und Verwaltung
- Auswahl der „richtigen“ Leitfiguren/Persönlichkeiten
- Projekt- und Umsetzungsorientierung (schnelle Sichtbarmachung von Erfolgen), Professionelles Projektmanagement inkl. Erfolgskontrollen (z.B. über Kennzahlen)
- Bürgerbeteiligung
- ausreichend Zeit (realistische Einschätzung des Zeitaufwandes für kooperative Prozesse)
- Anknüpfen an bestehende Kooperationen und Netzwerke..

Insbesondere der letzte Faktor ist von zentraler Bedeutung, denn Stadtmarketing kann als eine „kommunikative Netzwerkorganisation“ bezeichnet werden, deren zentrale Aufgabe das Beziehungsmanagement ist (Governance³⁷). Wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Kooperation in Netzwerken ist Vertrauen und Konsensbereitschaft. Diese sind erfahrungsgemäß in Netzwerken, die auf längerfristigen persönlichen Beziehun-

³⁵ Vgl. Birk, F.; Grabow, B.; Hollbach-Grömig, B. (Hrsg.): Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven, Berlin 2006, S. 43f., S. 69.

³⁶ Vgl. Birk, F.; Grabow, B.; Hollbach-Grömig, B. (Hrsg.): Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven, Berlin 2006, S. 43ff.

³⁷ Governance, - ob urban, regional oder supranational – wird als neue Form der Steuerung im Rahmen der Staats- und Verwaltungsreform betrachtet. Die bisher vorherrschende hierarchische Steuerung weicht einer Selbststeuerung autonomer und gleichberechtigter Akteure aus Staat, Wirtschaft und Bürgerschaft, die – meist auf Basis „eigener Spielregeln“ - freiwillig miteinander kooperieren und gemeinsam gesellschaftliche Probleme bewältigen. Die Rolle des Staats wandelt sich von der des klassischen Obrigkeitsstaates hin zu der des Anregers, Moderators oder Gewährleisters, der neben den – immer noch bestehenden - rechtlichen Sanktionsmechanismen verstärkt auf Überzeugung im kommunikativen Diskurs und auf finanzielle Anreize zurückgreift. Vgl. Hohn, Stefanie: Governance – eine neue Kooperationsform zwischen öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren. In: Hohn, Stefanie; Wortmann, Rolf (Hrsg.): Netzwerkmanagement – Neue Kooperationsformen zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft, Osnabrück 2007, S. 29-42.

gen basieren stärker ausgebildet. Es empfiehlt sich daher an bereits bestehende und funktionierende Kooperationsstrukturen anzuknüpfen (Bsp. Vereine). Sie garantieren einen „Vertrauensvorschuss“, der sich auch ökonomisch in der Senkung von Transaktionskosten niederschlägt (im wesentlichen Informations-, Organisations- und Kontrollaufwand).

Bei der Durchsetzung von Maßnahmen ist zu beachten, dass eine Stadt keine der Unternehmensleitung vergleichbare Institution kennt, die Maßnahmen einfach anordnen und durchsetzen könnte. Maßnahmen im Stadtmarketing müssen zwischen unterschiedlichen Interessengruppen ausgehandelt werden. Sanktionsmechanismen gegen die Zuwiderhandlung des vereinbarten Vorgehens gibt es nicht.

Übungsfragen

1. *Was verstehen Sie unter Marketing? Erläutern Sie bitte wichtige Charakteristika des Marketing-Ansatzes*
2. *Welche Gründe sprechen für einen Transfer des Marketing-Ansatzes auf den öffentlichen Sektor und welche Aspekte sprechen dagegen?*
3. *Skizzieren Sie bitte den idealtypischen Ablauf eines Marketing-Management-Prozesses.*
4. *Beschreiben Sie bitte den Unterschied zwischen dem transaktionsorientierten und dem beziehungsorientierten Marketing-Ansatz.*
5. *Welche Ziele verfolgen umfassend angelegte Stadtmarketing-Prozesse? Welche Probleme können auftauchen?*

2 Marketing Konzeption

Unter einer Marketing-Konzeption wird ein umfassender gedanklicher Entwurf verstanden, der sich auf der Basis einer Situationsanalyse an bestimmten Richtgrößen (Zielen: „Wunschorten“) orientiert und grundlegende Handlungsrahmen (Strategien: „Routen“) wie auch die notwendigen operativen Handlungen (Instrumente: „Beförderungsmittel“) in einem schlüssigen Plan zusammenfasst.³⁸

Unternehmen, aber auch Organisationen des öffentlichen Sektors sind in eine komplexe und dynamische Umwelt eingebettet, die sie genau analysieren müssen, um sie beeinflussen zu können. Aus diesem Grund hat sich im privatwirtschaftlichen Bereich die genaue Situationsanalyse als Ausgangsbasis der Zielbildung, aber auch der Zielkontrolle etabliert. Nur wer frühzeitig auch „schwache Signale“ einer kommenden Umfeldveränderung empfängt, kann darauf entsprechend reagieren („strategische Früherkennung“). Diese Anpassungsleistungen müssen angesichts einer komplexeren Systemumwelt immer schneller und effektiver erfolgen.

2.1 Situationsanalyse

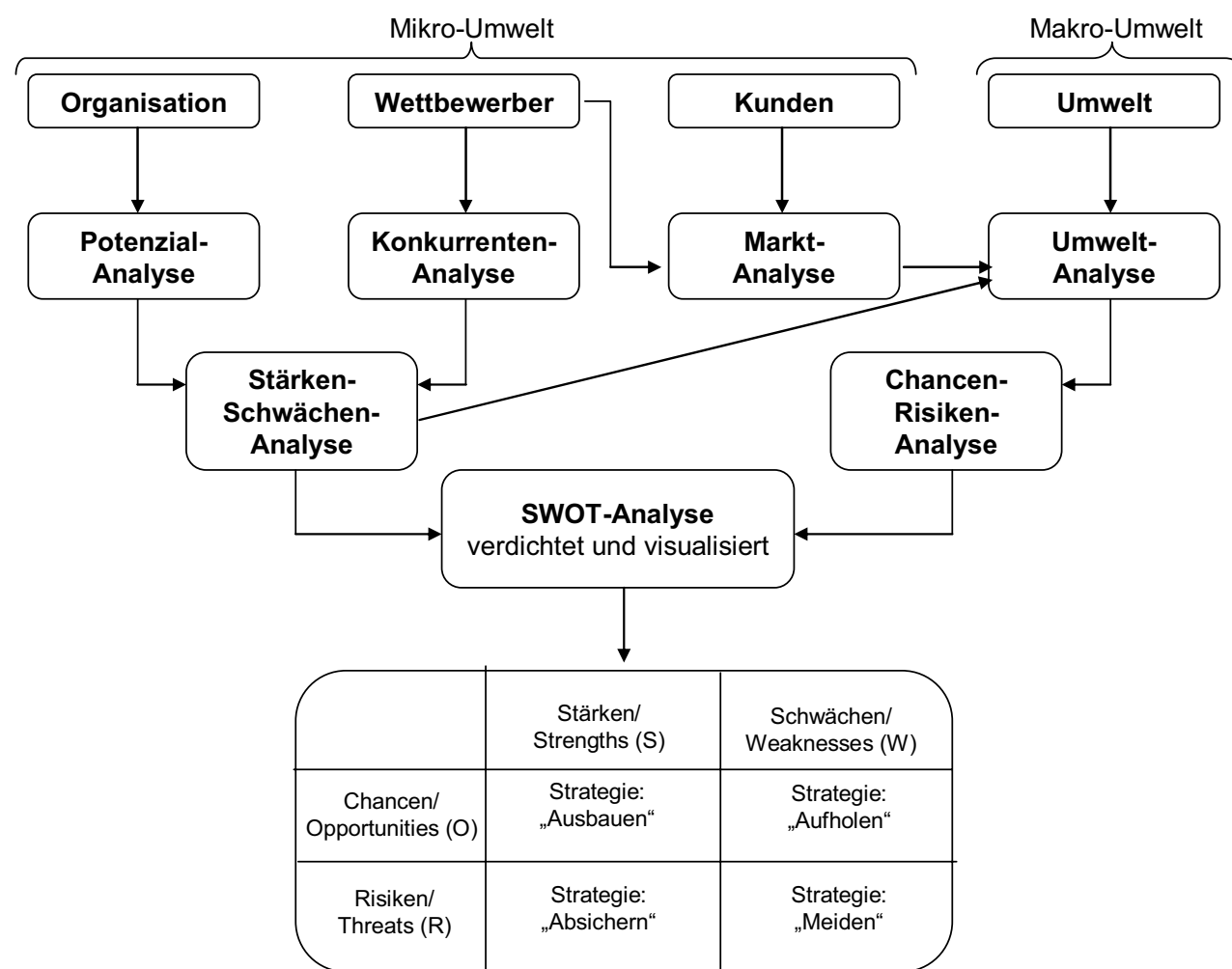
Situationsanalysen werden in der Literatur nicht einheitlich definiert, allerdings besteht weitestgehend Einigkeit darüber, dass hierzu in der Regel eine

- Potenzialanalyse der eigenen Organisation
- Konkurrentenanalyse
- Kunden- bzw. Marktanalyse
- Umweltanalyse

gehören, deren Daten dann in einer so genannten SWOT-Analyse³⁹ (Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken-Analyse) verdichtet werden. Damit wird sichergestellt, dass neben der internen, eher gegenwartsbezogenen Sicht auf das Potenzial einer Organisation auch zukünftige Umweltentwicklungen Berücksichtigung finden. Im Rahmen der SWOT-Analyse werden alle für die Strategie relevanten Faktoren aus Organisation, Markt und Umwelt erfasst, verdichtet und visualisiert.

³⁸ Vgl. Becker 2001, S. 5.

³⁹ Strengths, weaknesses, opportunities and threats

Abbildung 2-1: System der strategischen Situationsanalyse⁴⁰

2.1.1 Stärken-Schwächen-Analyse

Bei der **Potenzialanalyse** geht es u.a. um eine realistische Bestandsaufnahme der finanziellen, personellen, technischen und Know-how-Ressourcen. Darüber hinaus werden auch die Qualität der Produkte, Umfang und Stabilität der Kundenbeziehungen, das Forschungs- und Entwicklungspotenzial oder das Image des Unternehmens bei den relevanten Marktpartnern bewertet, um einen Überblick über die Stärken und Schwächen der Organisation zu erhalten. Um den Erhebungsaufwand nicht unnötig zu erhöhen, wird *vor* der eigentlichen Potenzial-Analyse in der Regel versucht, die wesentlichen Erfolgspotenziale für die Zielerreichung zu bestimmen, um sich dann

⁴⁰ In Anlehnung an Nieschlag; Dichtl; Hörschgen: Marketing, Berlin 2002, S. 103.

auf diese zu konzentrieren (Kernkompetenzen⁴¹). Ergebnis der Analyse ist ein Stärken-Schwächen-Profil, das in der Privatwirtschaft häufig in Beziehung zu vergleichbaren Profilen der Konkurrenz (**Konkurrenzanalyse**, Benchmarking) gesetzt wird. Denn im privatwirtschaftlichen Bereich werden Unternehmen von Kunden immer im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen beurteilt. Deshalb empfiehlt sich eine genaue Analyse aller aktuellen und potentiellen Wettbewerber (Konkurrenzanalyse im engeren Sinne) sowie der Hersteller von Substitutionsprodukten (Konkurrenzanalyse im weiteren Sinne), um einen möglichst vollständigen Überblick über das Wettbewerbsumfeld zu bekommen.

Im öffentlichen Sektor gestaltet sich die Auswahl der relevanten Konkurrenten meist ungleich schwerer. Ertragreicher ist – sofern keine Monopolmärkte vorherrschen – die Konkurrenzanalyse im weiteren Sinne. Betrachtet man das „Wettbewerbsumfeld“, eines Theaters, so tauchen neben anderen Theatern aus der Region eigentlich alle Freizeitangebote auf (Substitutionsprodukte). Schulze hat dies sehr treffend formuliert: *Am Entscheidungshorizont eines Großstadtbewohners, der gerade dabei ist, sein Wochenende zu planen, tauchen öffentlich geförderte Erlebnisangebote neben vielen anderen Möglichkeiten auf. Das Theater konkurriert mit der Sportschau, die Oper mit der Disco, das Museum mit dem Freizeitpark, die öffentlich subventionierte Kleinkunsthöhne mit dem Kino [...].*⁴²

Aus der Verbindung von Potenzial- und Konkurrentenanalyse entsteht der (interne) Zweig der SWOT-Analyse, nämlich die so genannte **Stärken-Schwächen-Analyse**. Auch im Rahmen von Stadtmarketing-Prozessen werden zu Beginn häufig Stärken-Schwächen-Analysen durchgeführt. Diese orientieren sich oft an den so genannten harten und weichen **Standortfaktoren**.

Dieser Begriff fand ursprünglich nur Anwendung bei unternehmerischen Standortentscheidungen, mittlerweile dient er aber als gängiges Kriterium für allgemeine Standortanalysen. Grabow, Henckel, Hollbach-Grömig unterscheiden zwei Arten von Standortfaktoren. Zum einen die so genannten harten Standortfaktoren, die sich eindeutig messen und relativ leicht quantifizieren lassen. Zum anderen die so genannten weichen Standortfaktoren, die deutlich schwerer zu messen sind und die ihre Bedeutung erst *durch die subjektive Einschätzung ihrer Ausprägungen erhalten*.⁴³ Die weichen Standortfaktoren werden wiederum in unternehmensbezogene und in personenbezogene weiche Standortfaktoren unterschieden. Bei letzteren handelt es sich um die subjektive Einschätzung der Lebens- und Arbeitsbedingungen am Standort durch Mitarbeiter bzw. Entscheider.

⁴¹ Unter Kernkompetenzen versteht man die Aggregation von spezifischen, schwer ersetz- und imitierbaren Fähigkeiten, mit Hilfe deren sich Wettbewerbsvorteile erzielen lassen.

⁴² Schulze, G.: Die Erlebnisgesellschaft, Frankfurt u.a. 1993, S. 507.

⁴³ Grabow, B./ Henckel, D./ Hollbach-Grömig, B.: Weiche Standortfaktoren, Stuttgart u.a. 1995, S. 66. Die Autoren weisen auch darauf hin, dass eine eindeutige Abgrenzung zwischen harten und weichen Standortfaktoren nicht (immer) möglich ist, da ihre Zuordnung nach Branchenzugehörigkeit variiert.

Tabelle 2-1: Harte und weiche Standortfaktoren

Harte Standortfaktoren	Weiche unternehmens- bezogene Standortfaktoren	Weiche personenbezogene Standortfaktoren
■ geographische Lage ■ Nähe zu Zentren ■ Verkehrsanbindung (Auto, Bahn, Flughafen, Hafen) ■ Bevölkerungsstruktur und -entwicklung ■ Kaufkraft je Einwohner ■ Absatzgebiet, Nähe zu Zulieferern ■ Ausbildungs- und Gehaltsniveau der Arbeitskräfte ■ Flächen-/ Büroangebot (Preise, Erweiterungsmöglichkeiten, Infrastruktur) ■ Abgaben/Steuern/Gebühren ■ Hochschulen/Forschung ■ Fördermittel ■ Umweltschutzaufgaben	■ Wirtschaftsklima ■ Nähe zu Wissenschaftseinrichtungen, „Wissenspotenzial“ ■ Servicequalität der Verwaltung ■ Image des Mikrostandortes ■ Stadt- und Regionenmarketing	■ Wohnangebot, Wohnumfeld, Preisniveau ■ Kindergärten, Schul- und Hochschulangebot ■ Freizeitwert (Sport, Nacherholung etc.) ■ Lebenshaltungskosten ■ Kulturangebot ■ Reiz der Stadt/Region ■ Einkaufsattraktivität ■ Gesundheitsversorgung ■ Sicherheit ■ Mentalität der Bewohner

Anhand der Standortfaktoren sollte ebenfalls ein Vergleich mit relevanten „Wettbewerbern“ vorgenommen werden; dabei können diese je nach Handlungsfeld sehr unterschiedlich ausfallen (Bsp. Gewerbeansiedlung oder Tourismus). Sinnvoll wäre

es, ein fortschreibungsfähiges Datengerüst zu erarbeiten und die eigene Stadt periodisch mit „Wettbewerbsstädten“ zu vergleichen.

Verschiebung von den harten zu den weichen Standortfaktoren (Kreative Klasse)

Anhand der Standortfaktoren kann die Veränderung der sozial-ökonomischen Rahmenbedingungen veranschaulicht werden. Waren noch bis Mitte des 20. Jahrhunderts primär die physischen Ressourcen wie Boden oder Rohstoffe sowie Lohnkostenunterschiede (harte Standortfaktoren) für den Wohlstand verantwortlich, so sind es heute nach Forschungen Richard Floridas die „3 Ts“: Technologie, Talente und Toleranz.⁴⁴ Diese drei (weichen) Faktoren sind nach Einschätzung Floridas entscheidend für die Standortwahl von kreativen Menschen.

Da die Angehörigen der „Kreativen Klasse“ in Bezug auf ihre Standortpräferenzen stark festgelegt sind, empfiehlt es sich, ein besonderes Augenmerk auf einen hohen Wohn- und Freizeitwert für diese Zielgruppe zu legen. Die Vielfalt des kulturellen Angebots ist dabei ebenso wichtig wie die Toleranz und Offenheit. Die Studie „The Rise of the CreativeClass“ ergab, dass ein enger Zusammenhang besteht zwischen der Offenheit für Homosexuelle, Bohemiens, Immigranten und der Fähigkeit einer Region sich zu erneuern, Hochtechnologie-Industrien hervorzubringen und Wirtschaftswachstum auf der Basis hoher Wertschöpfung zu generieren.⁴⁵

2.1.2 Chancen-Risiken-Analyse

Die Chancen-Risiken-Analyse besteht aus der Markt- und Umweltanalyse. Im Rahmen der **Marktanalyse** geht es darum, die relevanten Märkte (z.B. im Tourismusbereich) abzugrenzen und u.a. zu fragen, welche Kunden/Anspruchsgruppen aus welchen Motiven welche Produkte nachfragen. Dabei steht nicht nur die genaue Analyse der Bedürfnisse der bestehenden Zielgruppen im Zentrum, sondern auch das Aufdecken von zukünftigen attraktiven Märkten. Bei der Aufdeckung dieser Marktchancen ist eine Analyse der relevanten Umwelttrends unabdingbar.

Die **Umweltanalyse** beschäftigt sich mit der Frage: „Was kommt auf uns zu?“ und „Was bedeutet dieser Trend für uns?“. Es sollen externe Entwicklungen daraufhin untersucht werden, ob sie Chancen oder Risiken für die weitere Unternehmenspolitik darstellen. Zunächst müssen Umweltsegmente identifiziert werden, die Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben. In der Regel sind das:

⁴⁴ Florida, R.; Tinagli, I.: Technologie, Talente, Toleranz. In: Perspektive 21, Heft 31/2006, S. 21. Florida unterscheidet drei Typen von Kreativität: Technische, ökonomische und künstlerische Kreativität. Er stellt die Hypothese auf, dass sich diese drei Arten menschlicher Kreativität gegenseitig verstärken und damit die wirtschaftliche Entwicklung von Regionen beeinflussen. Vgl. Fritsch, M.; Stützer, M.: Die Geografie der Kreativen Klasse in Deutschland. In: Freiberg Working Papers, Nr. 11, Freiberg 2006, S. 2.

⁴⁵ Florida, R.; Tinagli, I.: Technologie, Talente, Toleranz. In: Perspektive 21, Heft 31/2006, S. 27

- politisch-rechtliche,
- ökonomische,
- ökologische Faktoren
- technologische Faktoren
- demografische und soziokulturelle Faktoren.

Mit Hilfe von Prognosetechniken (Bsp. Szenario-Techniken) ist abzuschätzen, welche Trends sich in den Umweltsegmenten positiv (Chance) und welche sich negativ (Risiko) auf die Handlungsfelder auswirken.

Im weiteren soll auf einzelne Faktoren der Umwelt-Analyse noch etwas genauer eingegangen werden.

Bei den **politisch-rechtlichen** Faktoren spielen insbesondere das Zusammenwachsen der Europäischen Union (Bsp. Überlagerung des inländischen Rechts durch EU-Rechtsnormen) und die zunehmende Internationalisierung bzw. Globalisierung eine wichtige Rolle. Exemplarisch kann dies an der EU-Dienstleistungsrichtlinie verdeutlicht werden, die im Dezember 2006 in Kraft getreten ist und die bis Dezember 2009 in nationales Recht umgewandelt werden muss. Ziel ist es, den freien Dienstleistungsverkehr zu erreichen, indem bürokratische Hürden abgebaut werden. Diese Richtlinie hat auf Bund, Länder und Gemeinden massive Auswirkungen. Alle diese Einrichtungen müssen eine Vielzahl von komplexen Organisations-, Berichts- und Prüfaufträgen umsetzen. Aus Marketingsicht ist dabei die Forderung nach einem einheitlichen Ansprechpartner („one face to the customer“) zu begrüßen, da damit wesentliche Ziele der Kundenorientierung umgesetzt werden müssen. Auch die Forderung, dass alle nötigen Behördengänge aus der Ferne elektronisch erledigt werden können, deckt sich mit den Zielen des E-Government (vgl. Kapitel 2.5.4.3).⁴⁶

Bei den **ökonomischen** Faktoren ist an erster Stelle die verschärfte Haushaltslage der Kommunen zu nennen. Wichtige Rahmendaten für die zur Verfügung stehenden Finanzmittel sind Gewerbe- und sonstige Steuereinnahmen sowie die Höhe der Zuweisungen. Ebenso wichtig sind Arbeitslosenzahl, Inflationsrate und allgemeine Konjunkturdaten.

Bei den **ökologischen** Faktoren rangieren Probleme der Abfallbeseitigung, der Senkung des Energiebedarfs, der Luftverschmutzung und der Lärmbelästigung ganz oben. Eine der größten Herausforderung der Städte ist dabei die Verkehrspolitik. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Umweltbewusstsein der meisten Bürger, verglichen mit den Hochphasen Anfang der 90er Jahre, nachgelassen hat und die politische Durchsetzbarkeit ökologischer Programme demzufolge eher abnimmt.

⁴⁶ Vgl. Siegfried, C.: Die EU-Dienstleistungsrichtlinie als Beschleuniger der Netzwerkverwaltung? In: Verwaltung und Management 4/2007, S. 171- 175

Als ein wesentlicher **technologischer** Faktor können die neuen Informations- und Kommunikationstechniken betrachtet werden. Diese haben u.a. große Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse in der Verwaltung und für die Interaktion mit den externen Partnern (Stichwort: E-Government, Wissensmanagement, E-Partizipation). Sie bieten die Chance, die Arbeitsprozesse effizienter zu organisieren sowie die Servicequalität und Transparenz des Verwaltungshandelns deutlich zu erhöhen.

Bei den **soziokulturellen** Rahmenbedingungen ist im Zuge des Wertewandels die Abnahme der Pflicht- und Akzeptanzwerte zu Gunsten individueller Selbstverwirklichungswerte zu beobachten. Dies führt zu einer erhöhten Anspruchshaltung der Bürger in Bezug auf die Lebensqualität ihres Arbeits- und Wohnortes. Kommunale Maßnahmen werden von den Bürgern nicht mehr widerspruchslos hingenommen, sondern häufig in Frage gestellt. Viele Bürger fordern heute von ihrer Verwaltung die gleiche Dienstleistungs- und damit Managementqualität wie von Privatunternehmen. Begleitet wird diese Kritik oft von allgemeinen Forderungen nach mehr Partizipation und Transparenz.

Durch die erhöhte Individualisierung und gestiegene Mobilität verringert sich bei gleichzeitiger Erhöhung des Anspruchsniveaus die Identifikation der Bürger mit ihrer Stadt/Gemeinde und damit auch vielfach die Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement. Trotz der viel zitierten „Bürgerkommune“ erfreuen sich langfristige Verpflichtungen in Vereinen, Verbänden und Parteien und die klassischen Ehrenämter, in jüngster Zeit weniger Beliebtheit als "spaß-orientierte" Engagements in zeitlich befristeten Projekten, die auch ggf. problemlos wieder verlassen werden können.

Durch die Verkürzung der Arbeitszeit und das gestiegene Bildungsniveau werden Kultur und Freizeit zu einem wichtigen, imagedrängenden (weichen) Standortfaktor, den keine Kommune mehr vernachlässigen kann. Dabei sind die Angebote häufig durch einen starken Eventcharakter geprägt („Lange Nacht der Museen“, „Die drei Tenöre im Sportstadion“, vgl. 2.5.3.3). Durch die Polarisierung zwischen Versorgungs- und Erlebniskonsum kommt einem attraktiven Einzelhandelsangebot in der Innenstadt mittlerweile ein hoher Freizeitwert zu. Nach Jahren, in denen die „autogerechte Stadt“ stadtplanerisch dominierte, versucht man nun wieder die verödeten Innenstädte zu beleben, um sie nicht nur für die eigenen Bewohner attraktiv zu machen, sondern auch für die Umlandbevölkerung und die wachsende Zahl der Städte- und Kulturtouristen.

Nach einer Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu), in der seit 1978 kommunale Stadtentwicklungsplaner zu den „Hauptproblemen der Stadtentwicklung und Kommunalpolitik“ befragt werden.⁴⁷, sehen die Kommunen im Jahr 2004 in den folgenden Handlungsfeldern die größten Risiken bzw. Herausforderungen.

⁴⁷ Vgl. Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Hauptprobleme der Stadtentwicklung und Kommunalpolitik 2004, Berlin 2005. Im Rahmen der Befragung wurden 62 Experten aus dem

Tabelle 2-2: Kommunale Problembereiche in deutschen Städten 2004⁴⁸

Rang	Beschreibung des Problembereichs
1	Kommunalfinanzen, Haushaltskonsolidierung
2	Kommunale Wirtschaftsförderung, Arbeitsmarkt, Wirtschaftlicher Strukturwandel
3	Innenstadtentwicklung
4	Suburbanisierung, Bevölkerungsentwicklung
5	Stadterneuerung, -sanierung, Städtebau, Stadtbild, Plattenbauten, Großsiedlungen
6	Einzelhandelsentwicklung
7	Verkehrswesen
8	Stadtentwicklungskonzepte, Stadtmarketing
9	Stadt-Umland-Kooperation, Regionale Kooperation
10	Sozialpolitik, Neue Armut, Sozialhilfeleistungen

In Umfragen neueren Datums rücken die Auswirkungen des demographischen Wandels zunehmend ins Zentrum des Interesses. Deshalb soll dieser spezielle Aspekt der Umweltanalyse (soziokultureller Faktor) in einem das Kapitel abschließenden Exkurs eingehender dargestellt werden.

Exkurs: Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Kommunen

Die Bevölkerungsentwicklung ist von drei Faktoren abhängig:

- Geburtenrate
- Sterblichkeitsrate

Bereich Stadtentwicklungsplanung gebeten, auf die folgende (offene) Frage zu antworten: „Welche Probleme sind in diesem Jahr in Ihrer Stadt von besonderer Bedeutung?“, S. 7.

⁴⁸ Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Hauptprobleme der Stadtentwicklung und Kommunalpolitik 2004, Berlin 2005, S. 13. Es werden nur die ersten zehn von insgesamt 32 Problembereichen aufgeführt. Bei den Rängen handelt es sich um gewichtete Werte, deshalb sind auch einige Ränge doppelt besetzt und andere werden übersprungen.

■ Zu- und Abwanderung

Im Rahmen der Bevölkerungsvorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes wird versucht, anhand von neun verschiedenen Szenarien die künftige Bevölkerungsentwicklung abzuschätzen. In den Szenarien werden für die oben genannten Einflussfaktoren unterschiedliche Annahmen gemacht und deren Auswirkungen auf die Bevölkerungsentwicklung simuliert. Einzig die Geburtenhäufigkeit wird bei allen Szenarien als konstant angenommen (1,4 Kinder pro Frau).⁴⁹

Beim Wanderungssaldo werden drei Stufen unterschieden. Die ersten beiden Annahmen gehen von einem jährlichen Wanderungsüberschuss von 100.000 (Annahme W1) bzw. 200.000 (Annahme W2) Personen ab 2003 aus. Die dritte Annahme geht von einer Erhöhung des jährlichen Wanderungssaldos von 200.000 auf 300.000 ausländischer Personen ab dem Jahr 2011 aus⁵⁰.

Auch bei der Prognose der Lebenserwartung werden drei verschiedene Annahmen unterschieden. Annahme L1 setzt die Lebenserwartung der Männer auf 78,9 Jahre (heute 74,8), die der Frauen auf 85,7 (heute 80,8) Jahre. Bei der Annahme L2 geht man von 81,1 Jahren für Männer und 86,6 Jahren für Frauen aus. Annahme L3 unterstellt 82,6 Jahre für Männer und 88,1 Jahre für Frauen. In der Kombination dieser 3 x 3 Faktoren ergeben sich die bereits erwähnten 9 Szenarien.

Die beiden Extrempositionen für das Jahr 2050 belaufen sich auf **minimal 67 Millionen** Einwohner (W1 und L1) und auf **maximal 81 Millionen** (W3 und L3) Einwohner. Ohne positiven Wanderungssaldo würde die Bevölkerungszahl Deutschlands sogar auf 50,7 Mio. absinken.

Dramatischer als die Entwicklung der absoluten Bevölkerungszahl sind die Verschiebungen in der Alterstruktur. Die arbeitsfähige Bevölkerung nimmt stark ab und die von ihr zu unterhaltenden Bevölkerungsteile nehmen zu. Die Gruppe der 20- bis 59-Jährigen, die als arbeitsfähige Bevölkerung angesehen wird, hatte 2001 einen Anteil von 55% an der Gesamtbevölkerung. Ihr standen 24% Ältere (über 59 Jahre) und knapp 21% Jüngere (unter 20 Jahren) gegenüber. Im Jahr 2050 wird sich der Anteil der 20- bis 59-Jährigen von 55% auf ca. 47% verringern, während der Anteil der über 59-Jährigen auf knapp 37% steigen wird.

⁴⁹ Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2050, 2003, www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2003/Bevoelkerung_2050.pdf (Stand: 07.11.2003). Das „Bestandserhaltungsniveau“ läge bei 2,1 Kindern pro Frau.

⁵⁰ Die Gesamtzahl der zugewanderten Personen beläuft sich im Zeitraum von 2003 bis 2050 nach W1 auf 5,7 Millionen, nach W2 auf 10,5 Millionen und nach W3 auf 14,5 Millionen Menschen.

Abbildung 2-2: Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands⁵¹

	Insgesamt in Mio. (abs.)	Unter 20 Jahre	20- 59 Jahre	60 Jahre und älter	
				Insgesamt	80 Jahre und älter
1950	69,3	30,4%	55,0%	14,6%	1,0%
1970	78,1	30,0%	50,1%	19,9%	2,0%
1990	79,8	21,7%	57,9%	20,4%	3,8%
2001	82,4	20,9%	55,0%	24,1%	3,8%
2010	83,1	18,7%	55,7%	25,6%	5,0%
2030	81,2	17,1%	48,5%	34,4	7,3%
2050	75,1	16,1%	47,2%	36,7%	12,1%

Dabei wird besonders das Bevölkerungswachstum in der Altersgruppe der Hochbetagten ab 80 Jahren ansteigen. Der ehemals pyramidenförmige Altersaufbau wird dann gewissermaßen auf dem Kopf stehen (Tichy).

Eine zentrale Kennzahl der Bevölkerungsentwicklung ist die Geburtenrate pro Frau, diese lag im Jahr 2000 im Durchschnitt bei 1,38 Kindern; das Bestandserhaltungsniveau liegt bei ca. 2,1 Kindern pro Frau (Stat. Bundesamt) und wird in keiner Kommune Deutschlands mehr erreicht. Dennoch gibt es große regionale Unterschiede: 1999 wies der Landkreis Cloppenburg die höchste Kinderzahl (1,79 Kinder pro Frau) und Suhl in Thüringen mit 0,84 die niedrigste Rate auf. Die unterschiedlichen Geburtenraten und Wanderungsbewegungen führen zu starken regionalen Unterschieden in der demografischen Entwicklung. Auch in Zukunft wird es noch wachsende Städte und Regionen geben, insbesondere im Süden und Westen der Republik, wohingegen im Norden und Osten sowie im ländlichen Raum viele Kommunen nach den jetzigen Berechnungen schrumpfen werden. Der Wettbewerb zwischen den Kommunen wird sich weiter verschärfen und vermehrt um junge, gut ausgebildete und einkommensstarke Einwohner entbrennen. Einen guten Überblick über die Auswirkungen des

⁵¹ Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2050, 2003, www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2003/Bevoelkerung_2050.pdf (Stand: 07.11.2003), S.31.

demografischen Wandels auf die Kommunen bietet die von der Bertelsmann-Stiftung initiierte Internet-Plattform „Aktion Demographischer Wandel“.⁵²

Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Kommunen⁵³

Im aktuellen Diskurs werden die Folgen des demografischen Wandels meist auf die Probleme der sozialen Sicherungssysteme reduziert, die unabstreitbar schwerwiegend sind. Es geraten dabei jedoch die Probleme aus dem Blick, die sich über die Bundes- und Landesebenen hinaus auf kleinräumiger Ebene für die Kommunen ergeben.

Finanzen

Verliert eine Kommune Einwohner, dann kommt es zu Ausfällen bei der Lohn- und Einkommenssteuer, bei den personengebundenen Schlüsselzuweisungen sowie den Gebühren und Beiträgen für kommunale Dienstleistungen. Da sich ein Großteil des kommunalen Leistungsangebots nicht kostenwirksam an den rückläufigen Bedarf der reduzierten Bevölkerung anpassen lässt, müssen Leistungen entweder ganz gestrichen oder mit erhöhten Gebühren und Beiträgen belegt werden, was zu einer weiteren Verschlechterung der Standortbedingungen führen kann. Dies betrifft den öffentlichen Personennahverkehr wie die technische Infrastruktur (Wasser-, Wärme- und Energieversorgung), aber auch die soziale, kulturelle und Bildungs-Infrastruktur.

Hinzu kommt, dass eine alternde Gesellschaft wachsende Pro-Kopf-Ausgaben für Gesundheit und Pflege benötigt. Durch die zunehmende Vereinzelung gerade älterer Menschen müssen Kommunen vermehrt in soziale Dienstleistungen investieren. Nimmt zudem die Zuwanderung ausländischer Menschen zu, erhöhen sich in der Regel auch die Ausgaben für Integration und Bildung.

Arbeitsmarkt

Der Bevölkerungsrückgang und die Überalterung gehen einher mit einem Rückgang des Arbeitskräftepotenzials, was sich negativ auf die Innovationsfähigkeit des Standortes auswirken kann. Allerdings wird von einigen Arbeitsmarktexperten angenommen, dass diese negative Entwicklung zum Teil durch die Erhöhung der Produktivität kompensiert werden könne. Auch hier wird es neben der absoluten Zahl der Arbeitskräfte sehr stark auf das Ausbildungs- und Produktivitätsniveau der Arbeitskräfte ankommen. Es werden die Kommunen wirtschaftlich stärker werden, denen es gelingt, innovative und gut ausgebildete Personen an den Standort zu binden. Dafür werden angesichts der zunehmenden Standortunabhängigkeit vieler Betriebe vermehrt die so genannten weichen Standortfaktoren ausschlaggebend sein.

Ein Rückgang der Bevölkerung geht zumeist mit einem Rückgang des Kundenaufkommens für die lokale Wirtschaft einher. Wenn diese Verminderung des Kaufkraftpotenzials nicht durch den

⁵² Vgl. <http://www.aktion2050.de>

⁵³ Entnommen aus Hohn, S.: Demografischer Wandel erfordert kommunalen Wandel. In: Innovative Verwaltung, 9/2005, S. 19-21.

Gewinn von ortsfremden Konsumenten kompensiert werden kann, schwächt dieser Nachfrage-rückgang die lokale Wirtschaft, u.a. den für die Attraktivität einer Kommune äußerst wichtigen Einzelhandel.

Wohnungsmarkt

Auch auf dem lokalen Wohnungsmarkt hinterlässt die demografische Entwicklung weit reichende Spuren. Die Anzahl der Wohnungsnachfrager wird zurückgehen, auch wenn die momentan zu beobachtende Zunahme bei den Ein-Personen-Haushalten und der damit einhergehende erhöhte Wohnflächenverbrauch diesem Trend kurz- bis mittelfristig entgegenwirkt. Langfristig ist ein massiver Bedarfsrückgang absehbar, der wiederum räumlich sehr unterschiedlich verlaufen wird. Schon jetzt gibt es viele Stadtteile, die nachhaltig Bewohner verlieren und in denen ein Verfall der Immobilienpreise zu beobachten ist. In benachbarten Stadtteilen kann es gleichzeitig weiterhin einen Nachfrageüberhang geben, der die Preise weiter steigen lässt. Als gesichert gilt, dass es zu einem Preisverfall beim standardisierten Massenwohnungsmarkt in mittleren bis schlechteren Lagen kommen wird und dass die Anforderungen an die Wohnqualität und die zielgruppenspezifische Bedarfsentsprechung weiter steigen werden (Bsp. Altengerechtes Wohnen).

Chancen des demografischen Wandels

Der demografische Wandel birgt aber auch ein **ökonomisches Wachstumspotenzial**. Auf der Konferenz „Seniorenwirtschaft in Europa 2005“ am 17. /18. Februar 2005 in Bonn wurde die Kaufkraft der Senioren mit mehr als 30 Mrd. Euro monatlich kalkuliert; für Deutschland beträgt die monatliche Kaufkraft ca. 7 Mrd. Euro. Dabei werden die so genannten „Jungen Alten“ (ab 55 Jahren) als zentrale Konsumentengruppe der Zukunft eingestuft und mit immer neuen Namen wie „Best Ager“ oder Woopies (well off old people) belegt. Nach einer Studie der Forschungsgesellschaft für Gerontologie (2001) haben Privathaushalte in NRW, in denen mindestens eine Person im Alter zwischen 55 und 80 Jahren ist, im Durchschnitt ein Nettoeinkommen von 2.550 Euro im Monat.

Bedingt durch einen anhaltenden Wertewandel ist die heutige Generation älterer Menschen mehr denn je bereit, ihr Geld auch auszugeben, und nichtgeneigt, für die nächste Generation zu sparen. Sie stellen insbesondere für den qualitätsorientierten Innenstadthandel, für Kultur- und Tourismusangebote sowie Gesundheitsdienstleistungen eine der wichtigsten Zielgruppen dar. Auch für innenstadtnahe Wohnungen und maßgeschneiderte Dienstleistungen werden viele von ihnen viel Geld ausgeben. Kommunale Entscheidungsträger sollten sich deshalb mit den Bedürfnissen und Wünschen dieser wachsenden Gruppe intensiv auseinandersetzen und diese in ihre Angebotsplanungen einbeziehen. Das betrifft auch viele städtebauliche „50plus-Anforderungen“ wie optimale Beleuchtung, übersichtliche Informations- und Leitsysteme, breitere Parkplätze, ansprechend gestaltete Ruhezonen, rutschfeste Trottoirs etc.

Das Ruhrgebiet beispielsweise hat sich im März 2007 als einzige deutsche Metropolregion neben Städten wie London, Tokio, Shanghai, Melbourne, Buenos Aires oder Istanbul am Projekt „Altenfreundliche Stadt“ der Weltgesundheitsorganisation (WHO) beteiligt. Die Kommunen und Kreise der Metropole Ruhr haben vereinbart, im Ruhrgebiet eine der altenfreundlichen-

ten Regionen der Welt zu schaffen. (vgl. <http://idw-online.de/pages/de/news200978> Stand 19.03.2007)

2.2 Ableitung von Zielen

Auf Basis der Situationsanalyse ist nun zu überlegen, in welche Richtung sich die Verwaltung bzw. die gesamte Kommune entwickeln soll. Zwar sind viele der Ziele im öffentlichen Sektor gesetzlich vorgegeben und nicht Gegenstand „unternehmerischen“ Handelns, doch kann nur dann Einfluss auf die Entwicklung genommen werden, wenn eine Vorstellung über eine „wünschenswerte Zukunft“ besteht. Die oberste Ebene der Zielhierarchie bildet im Public Marketing das Leitbild. Im unternehmerischen Kontext und z.T. auch im Nonprofit-Sektor wird an dieser Stelle häufig der Begriff „Mission“ verwendet, der möglichst in einem Satz den Zweck der Organisation beschreibt (z.B. Nokia: „Connecting people“).

2.2.1 Leitbild

Das Leitbild ist eine Kurzfassung des zukunftsorientierten Selbstverständnisses und beschreibt die Entwicklungsschwerpunkte einer Organisation. Es soll sowohl nach innen als auch nach außen wirken⁵⁴. Im Unternehmensumfeld entfalteten Leitbilder ihre größte Popularität zu Zeiten der Unternehmenskulturbewegung Mitte der achtziger Jahre. Mit Hilfe von Leitbildern wurde versucht, eine langfristig orientierte Unternehmenskonzeption zu entwickeln, die gleichzeitig veränderungs- und entwicklungsfähig ist und die einen Orientierungsrahmen für strategische Entscheidungen liefert.

Zentrale Fragen für die Leitbildentwicklung sind:

- Was ist unser Auftrag, wofür sind wir da? (dabei „von außen nach innen denken“)
- Was tun wir für wen? Was wollen wir erreichen (Outcome)?
- Wie tun wir es? (Werte, Verhaltensnormen)
- Welche Entwicklungsziele streben wir an?
- Wie wollen wir diese Ziele verwirklichen?

Leitbilder sind auf der Ebene des normativen Managements angesiedelt, das sich mit den generellen Zielen der Organisation, mit den Prinzipien, Normen und Spielregeln beschäftigt. Leitbilder werden häufig als *realistische Utopien* bezeichnet, da sie

⁵⁴ Bleicher, K.: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Management-Philosophie, Zürich 1992, S. 21.

Wunschvorstellungen beschreiben, die allerdings einen Bezug zu den realen Daten aufweisen sollten.

Die Hauptfunktionen des Leitbildes sind:

- Profilbildung
- Identifikation
- Orientierung
- Motivation

Idealtypischerweise wird ein Leitbild unter breiter Mitwirkung aller Akteure formuliert. Ziel ist die Bewusstmachung zentraler Werte und Normen der Organisation und die Erarbeitung eines Konsenses. Von dem gemeinsamen Prozess der Leitbildformulierung erhofft man sich ein Sichtbarmachen von Interessengegensätzen sowie ein verbessertes Verständnis der unterschiedlichen Positionen. Es geht vornehmlich um die Bewusstmachung und Abstimmung langfristiger Ziele, unter besonderer Berücksichtigung der Bedürfnisse der Kunden. Folgende formale Anforderungen sollten Leitbilder erfüllen.⁵⁵

- Allgemeingültigkeit
- Wesentlichkeit
- Langfristige Gültigkeit
- Vollständigkeit
- Wahrheit
- Realisierbarkeit
- Konsistenz
- Klarheit.

Die Kunst der Leitbildformulierung besteht darin, trotz eines hohen Abstraktionsgrades und der Konsensorientierung inhaltsarme und austauschbare Formulierungen zu vermeiden. Wichtiger als das am Ende schriftlich fixierte Leitbild ist der Entstehungsprozess selbst, der konstruktive „Streit“ über Globalziele, Prinzipien, Spielregeln etc. Vielfältige Informations-, Vermittlungs- und Umsetzungsaktivitäten sollten deshalb die Leitbildentwicklung flankieren, um eine möglichst breite Orientierung und Verbindlichkeit zu erreichen.

Leitbildprozesse spielen insbesondere im Stadtmarketing eine wichtige Rolle. Sie sollen bei den Bürgern eine Diskussion über die Zukunft der Stadt in Gang setzen, um

⁵⁵ Bleicher, K.: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Management-Philosophie, Zürich 1992, S. 41f.

auf gemeinsamer Basis möglichst viele für eine Mitarbeit in Richtung aktiver Bürgergesellschaft zu gewinnen. Auswärtigen bietet das Leitbild der Stadt Einblick in die zukünftigen Entwicklungsschwerpunkte.

Wie aus der Umwelt-Analyse ersichtlich wurde, sind Städte vielfältigen „Auflösungsprozessen“ ausgesetzt: räumliche Auflösung des Territoriums (Regionalisierung), Pluralisierung der Lebensstile, Flexibilisierungsprozesse auf dem Arbeitsmarkt, zunehmende Mobilität der Bewohner etc. Angesichts dieser Entwicklungen wird die Rückbesinnung auf identitätsstiftende Faktoren immer wichtiger.⁵⁶

Bürkner unterscheidet in seinem Aufsatz „Lokale Identität“ drei unterschiedliche Sichtweisen:

- Identität einer Stadt/Kommune als die Summe der wahrgenommenen Aspekte (Erscheinungsbild, Stadtbild, besondere Ereignisse, Geschichte etc.), die als besonders typisch eingestuft werden.
- Die sozialen Charakteristika und Mentalitäten, die der lokalen Bevölkerung zugesprochen werden.
- Identifikation der Bevölkerung oder einzelner Akteure mit ihrer Kommune („Wir-Gefühl“).⁵⁷

Im Rahmen städtischer Leitbildprozesse wird versucht, die identitätsstiftenden Merkmale herauszuarbeiten. Bürkner plädiert dafür, dabei nicht nur rückwärts gewandt vorzugehen („Was macht unsere Stadt aus?“), sondern auf die Zukunft gewandte „Identitäts-Entwürfe“ zu formulieren („Wie sollte unsere Stadt aussehen, damit wir uns darin wohlfühlen?“).

Die Überlegungen zur Identität gelten natürlich auch für größere Gebilde wie Regionen und ganze Staaten. Das Ruhrgebiet beispielsweise hat seine Identität lange Zeit aus der Montanindustrie abgeleitet. Nach dem Strukturwandel ist diese Identität fast nur noch von historischer Qualität. Die Internationale Bauausstellung Emscher Park hat in den 90er Jahren versucht, neue Leitbilder für eine Identitätsbildung zu entwickeln (z.B. Landschaftspark, Kultur, Tourismus, Architektur, Solarenergie etc.), um damit eine Grundlage für eine neue regionale Identität des Ruhrgebiets zu legen⁵⁸.

In vielen Kommunen existieren bereits viele Einzelkonzepte: Wirtschaftsförderungs-, Verkehrsentwicklungs-, Einzelhandels- Tourismus- und Stadtteilentwicklungskonzepte, die wenig aufeinander abgestimmt und häufig über keine zentrale Leitidee mitein-

⁵⁶ Der Themenbereich „Lokale Identität“ wird vom Deutschen Institut für Urbanistik (Difu) als so wichtig eingestuft, dass es ihm neben den Bereichen „Regionalisierung“ und „Integration“ einen eigenen Forschungsschwerpunkt im Rahmen des Projektes „Stadt 2030“ zubilligt. Vgl. www.stadt2030.de

⁵⁷ Vgl. Bürkner: Lokale Identität, 2002, www.newsletter.stadt2030.de/news5.htm, Stand: 09.09.2002.

⁵⁸ Vgl. hierzu auch die Fallstudie: Image-Kampagne für das Ruhrgebiet, Kapitel 2.5.3.5.

ander verknüpft sind. Diese Koordinierungsfunktion kann ein **Leitbild** übernehmen. Das Stadtleitbild soll die Grundorientierung für den angestrebten Stadtentwicklungspfad formulieren. Dabei geht es vorrangig um die Bewusstmachung und Abstimmung langfristiger Zielvorstellungen vor dem Hintergrund einer umfassenden Situationsanalyse.

Häufig werden zu diesem Zweck Bürgerforen als breiteste Partizipationsplattform im Leitbild-Prozess eingerichtet. Bürger sowie ortsansässige Unternehmen, Organisationen und Gruppen werden aufgefordert, in diesem Forum und den sich daraus bildenden Arbeitskreisen mitzuarbeiten.

In moderierten Prozessen werden die Stärken und Schwächen der Stadt sowie die angestrebten Entwicklungsziele ermittelt. Die Vertiefung dieser inhaltlichen Arbeit erfolgt häufig in kleineren, thematisch gegliederten Arbeitskreisen. Die Koordinierung erfolgt über die Sprecher der Arbeitskreise, die gleichzeitig Mitglieder der Lenkungsgruppe sind.

Träger des gesamten Diskussions- und Entscheidungsprozesses müssen Politik und Verwaltungsführung sein. Die Lenkungsgruppe koordiniert den Leitbild- bzw. den gesamten Stadtmarketing-Prozess. In ihr sind Mitglieder der Verwaltungsführung, Vertreter aus wichtigen Lebens- und Funktionsbereichen der Stadt, Vertreter der Politik, die Sprecher der Arbeitskreise und das (möglichst externe) Moderatorenteam.

Praxisbeispiel: Leitbild der Stadt Wolfsburg⁵⁹

1 Wir leben in einer Zeit des Umbruchs - ein Aufbruch ist notwendig

Auch unsere Stadt, lange von Wohlstand und Dynamik geprägt, spürt nachhaltig die schwerste Strukturkrise von Wirtschaft und Sozialstaat in Deutschland seit 1945. Ein Ausdruck ist der drastische Rückgang industrieller Arbeitsplätze. Der Anpassungsdruck durch die Globalisierung der Märkte, aber auch die Probleme des Geburtenrückgangs sind zu bewältigen. Wir dürfen nicht auf die Selbstverständlichkeit des Erfolges vertrauen. Vielmehr müssen wir unsere Zukunft in die Hand nehmen und sie aktiv gestalten.

2 Bei der Gestaltung unserer Zukunft können wir auf markanten Stärken unserer Stadt aufbauen

- Stammsitz des Weltkonzerns VW
 - Wohnen im Grünen
 - Vielfalt an Bevölkerungsgruppen
 - hohe Kaufkraft
 - Lage an der europäischen Ost-West-Verkehrsachse
 - Infrastruktur mit außergewöhnlich breitem Angebot
 - besondere Einrichtungen wie das Kunstmuseum oder das Planetarium
-

⁵⁹ www.wolfsburg.de/www2/leitbild/allgleit.htm (Stand: 02.01.2006).

Im Einzelnen sind die Stärken, auf denen wir aufbauen, in den Werkstätten des Leitbildes dargestellt.

3 Wir sehen aber auch deutliche Schwächen und nehmen sie als Herausforderung an

- Monostruktur der Wirtschaft
- hohe Arbeitslosigkeit
- mangelnde Attraktivität des Einkaufens, abfließende Kaufkraft
- fehlendes Flair der City
- Anspruchshaltung, schwaches Wir-Gefühl
- geringe Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit der Stadt

Der Abbau der Arbeitslosigkeit und die Kaufkraftbindung sind besondere Herausforderungen.

Ermutigendes tut sich:

- "Neue Autostadt" von VW
- Schaffung attraktiver Einkaufsmöglichkeiten
- ICE-Anschluß
- Ausbau der Fachhochschule

sowie die Mitwirkung vieler an der Stadtkonzeption.

4 Jede Verbesserung unserer Stadt fängt bei uns an

Es kommt auf jede(n) von uns und auf uns gemeinsam an. Das bedeutet, daß wir verstärkt aus eigener Kraft mitgestalten und Verantwortung übernehmen, kooperieren, solidarisch handeln und tolerant zusammenleben. Die Menschen sind Ausgangs- und Mittelpunkt unserer Zukunftsgestaltung.

5 Eine besondere Offenheit für neue Einstellungen und Entwicklungen soll unser Kennzeichen sein

Offenheit heißt für uns, daß wir besonders

- an zukunftsgerichteten Ideen und an deren Umsetzung arbeiten;
- flexibel und fortschrittlich,
- aufgeschlossen gegenüber unseren Mitmenschen sowie
- interessiert an der Entwicklung unserer Stadt sind.

6 In diesem Sinne definieren wir unsere Aktionsfelder als "Werkstätten"

In sechs "Werkstätten" sind wir tätig: Highlights und Tourismus - Wirtschaft - Einkaufen und Verkehr - Wohnen und Umwelt - Soziales und Gesundheit - Kultur, Sport und Bildung

In den Werkstätten arbeiten die Bürgerinnen und Bürger an Verbesserungen ihrer Stadt - mit großer Offenheit für neue Entwicklungen. In jeder Werkstatt entsteht Neues in einem Prozeß. Dazu gehört es, daß wir experimentieren, daß wir versuchen, alternative Wege zu gehen. Schwächen sind Anlässe, Wege zu einer lebendigeren und menschlicheren Stadt zu finden.

7 Unser Handeln ist daran ausgerichtet, daß sich junge Generationen eine Zukunft in Wolfsburg aufbauen können

Im Miteinander der Generationen sollen junge Menschen ihre Vorstellungen verwirklichen.

8 Wir können an unsere Erfolge als junge Stadt und an gesellschaftliche Leistungen mit bundesweitem Modellcharakter anknüpfen

- *Käfer als Symbol des Wirtschaftswunders und Volkswagen als Motor des Wirtschaftswachstums*
- *Sozialpartnerschaft und kooperative Konfliktbewältigung*
- *Leitbild der aufgelockerten und gegliederten Stadt*
- *Integration von Flüchtlingen sowie von Ausländerinnen und Ausländern und ihren Familien*

9 Die sechs Werkstätten beteiligen sich gleichermaßen an der Zukunftsgestaltung und kooperieren

Jede Werkstatt hat klare Ziele erarbeitet. Priorität für ein Profil unserer Stadt haben die Ziele, die Offenheit und Zukunftsorientierung fördern. Voraussetzung für die Entwicklung unserer Stadt ist die Sicherung ihrer wirtschaftlichen Grundlagen mit Beschäftigungsperspektiven für Frauen und Männer. Gleichzeitig sollen die Lebensqualität erhöht, die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Stadt gefördert und die Anziehungskraft Wolfsburgs gestärkt werden. In den Werkstätten werden die einzelnen Themen konkretisiert.

Nach der Entwicklung des Leitbildes muss dieses nach außen und innen vermittelt und „gelebt“ werden. Dazu bedient man sich der strategisch geplanten Identitätsvermittlung, der Corporate Identity.

2.2.2 Corporate Identity

Um das Leitbild nach außen und innen zu vermitteln und damit die Identifikation zu stärken, bedient man sich der Corporate Identity (CI). Darunter versteht man den planmäßigen Prozess der Herausbildung einer Unternehmensidentität und die strategische Vermittlung derselben, um damit Einfluss auf die Wahrnehmung durch andere zu erhalten (Image). Corporate Identity hat eine „Klammerfunktion“ zur Vereinheitlichung aller Botschaften einer Organisation mit der Zielvorgabe, ein möglichst geschlossenes Bild zu vermitteln, das die Wiedererkennbarkeit und Profilbildung ermöglicht.

In Anlehnung an Birkigt/Stadtler wird die konsequente Identitätspolitik einer Organisation auf der Grundlage eines Leitbilds folgendermaßen definiert:

„Corporate Identity ist die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf der Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten

(Soll-) Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“⁶⁰

Das CI-Konzept umfasst sowohl die Bestandsaufnahme der vorhandenen „Organisationspersönlichkeit“ und ihre kritische Überprüfung anhand einer gewünschten Soll-Identität als auch, im Falle einer Soll-Ist-Abweichung, die Erarbeitung eines neuen Identitätskonzeptes, das dann nach innen und außen kommuniziert wird.

Dabei stehen folgende Instrumente zur Verfügung:

- **Corporate Behaviour (CB):** Das gesamte Verhalten einer Institution bzw. ihrer Mitglieder (Bsp. interne Verhaltenskodizes, Informationsverhalten, Verhalten gegenüber Kunden, etc.)
- **Corporate Communication (CC):** Dach der Kommunikationsaktivitäten, systematischer, kombinierter Einsatz aller Kommunikationsinstrumente einer Institution, wobei nicht einzelne Produkte herausgestellt werden, sondern die Institution selbst im Mittelpunkt der Kommunikation steht.

Interne Beispiele: Mitarbeiterzeitschriften, Betriebsversammlungen, Aus- und Weiterbildung
externe Beispiele: Geschäftsbericht, Imagebroschüre, Personalwerbung, Telefondienst, Verkaufsförderung, Merchandising, Öffentlichkeitsarbeit
- **Corporate Design (CD):** Symbolische Identitätsvermittlung durch den abgestimmten Einsatz aller visuellen Aspekte der Unternehmenserscheinung, z.B. der unternehmenstypischen Zeichen, Farben, Briefköpfe, Schrifttypen, Architektur, Kleidung, Büros, Ausschilderung, Grünanlagen, etc.

Angestrebt wird eine Übereinstimmung von Handlungen (CB), Äußerungen (CC) und dem Erscheinungsbild (CD) der Institution, denn nur diese Kongruenz schafft **Glaubwürdigkeit** und **Vertrauen** in der Öffentlichkeit, den beiden wichtigsten externen Zielen des CI-Konzeptes.

Von der in der Praxis häufig vorherrschenden Konzentration auf Maßnahmen des Corporate Designs (z.B. die Erstellung eines Logos oder eines Design-Konzeptes) ist die Erreichung der Ziele allein nicht zu erwarten. Es müssen dazu auf der Ebene der Unternehmenskultur entsprechende Voraussetzungen für einen in sich stimmigen Gesamtauftritt geschaffen werden. Neben den so genannten weichen Faktoren (den Werten, Symbolen, der Führungskultur etc.) spielen auch die „harten“ Faktoren wie Anreiz- und Belohnungssysteme oder die Hierarchie eines Unternehmens eine entscheidende Rolle.

Allerdings geht es beim CI-Konzept nicht allein um die Stimmigkeit zwischen den drei CI-Komponenten. Es geht vielmehr *um die kritische Überprüfung der bestehenden*

⁶⁰ Birkigt, K./Stadtler, M./Funk, H.J.: Corporate Identity, München 1993, S. 18.

Identität und ggf. deren Revision im Lichte neuer Herausforderungen ⁶¹ sowie die Überprüfung der Bedürfnisse und Erwartungen der Anspruchsgruppen. So kann die wenig bürgernahe, „bürokratische“ Identität einer öffentlichen Verwaltung ein hohes Maß an Kongruenz aufweisen; ihre Konservierung ist allerdings nicht im Interesse einer innovativen Identitätspolitik.

Mit Hilfe des CI-Ansatzes werden interne wie externe Ziele verfolgt. Als wichtigstes **internes Ziel** gilt die Erreichung einer höheren Identifikation der Mitarbeiter mit „ihrer“ Organisation. Dieses „**Wir-Gefühl**“ ist die Voraussetzung für die Integration und Kooperation der Angehörigen einer Organisation. Weiterhin bieten CI-Maßnahmen Orientierung im Verhalten gegenüber internen und externen Partnern. Von der dadurch erreichten Minimierung von Unsicherheit erhofft man sich u.a. eine verbesserte Motivation der Mitarbeiter.

Die internen Ziele sind wiederum die Voraussetzung für die Erreichung der externen Ziele. Eine unterscheidbare Unternehmensidentität dient der Positionierung im Wettbewerbsumfeld. Durch die dadurch ermöglichte leichtere **Wiedererkennbarkeit** soll **Vertrauen** und eine Unternehmensbindung aufgebaut werden. Ferner soll insbesondere durch die integrierte Kommunikationspolitik (CC) das Image der Institution in der Öffentlichkeit verbessert werden, um **Akzeptanz** und **Sympathie** zu erreichen.

Der sichtbarste Ausdruck einer Corporate Identity ist eine Marke. Darunter wird eine durch einen Namen sowie weitere Kommunikationsmerkmale charakterisierte Leistung verstanden, die beim Kunden ein unverwechselbares Vorstellungsbild hervorruft und das Angebot damit von dem der Konkurrenz abgrenzt. Sie ist das Ergebnis des abgestimmten Einsatzes aller Marketing-Instrumente auf der Basis eines Corporate Identity-Konzeptes (vgl. Markenpolitik/Branding 2.5.1.2.3).

2.2.3 Unternehmensziele

Ein Leitbild beschreibt noch keine konkreten Organisationsziele, diese gilt es im nächsten Schritt abzuleiten. Im Gegensatz zum privatwirtschaftlichen Zielbildungsprozess werden die Ziele im öffentlichen Sektor zum größten Teil durch Gesetze vorgegeben und sind deutlich vielschichtiger. Oberziel ist die Verbesserung der Lebensqualität der Gemeinschaft zur Förderung der gesellschaftlichen Wohlfahrt.

Zwar ist für die Privatwirtschaft die Erzielung eines Gewinns die notwendige Voraussetzung für die weitere Existenz, aber auch hier werden unter dem Schlagwort **Balanced Scorecard** mehrere Zieldimensionen entwickelt.

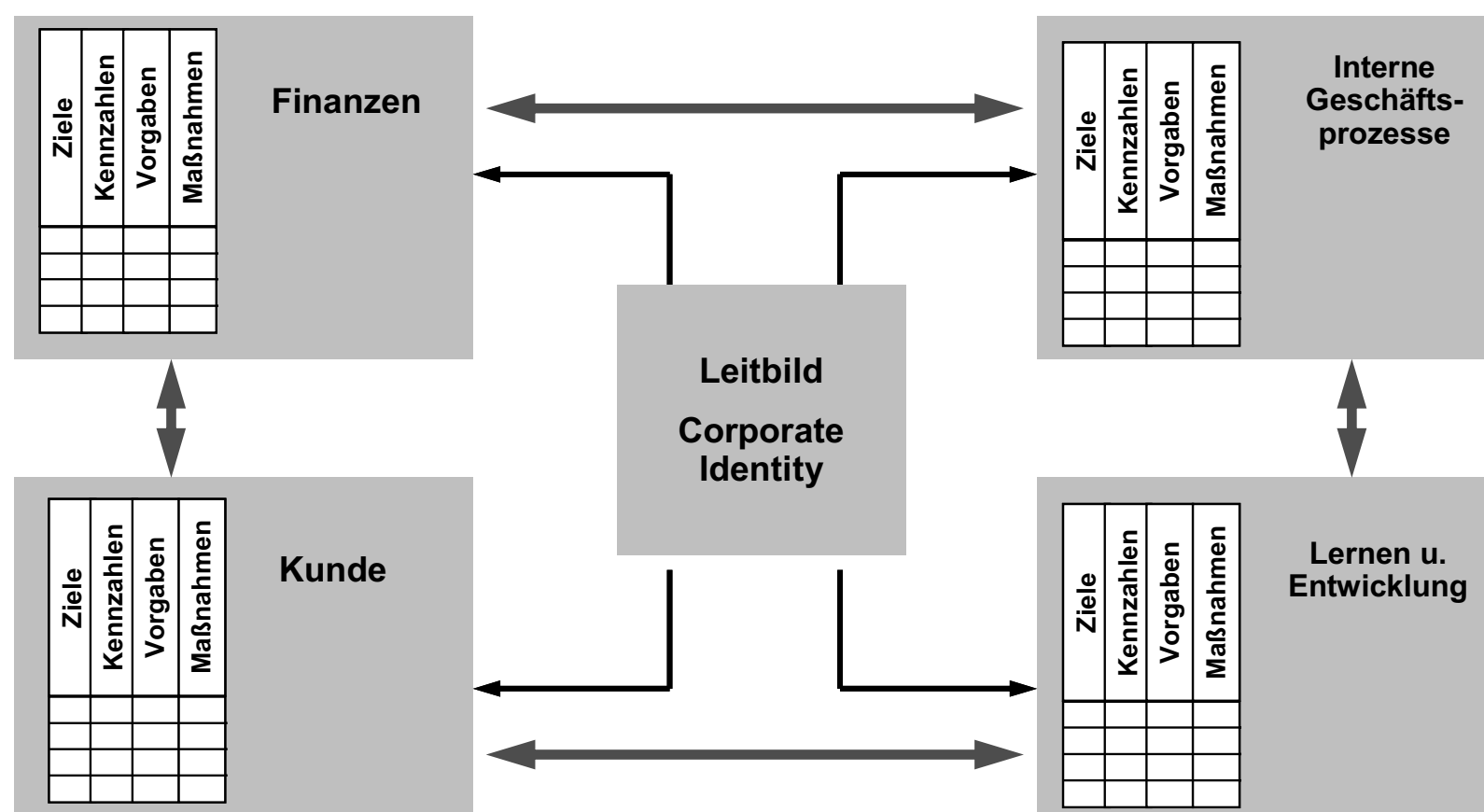
Die Balanced Scorecard (übersetzt: „ausbalancierte Kennzahlentafel“) ist ein strategisches Führungsinstrument, das dazu dient, die Vision einer Organisation in transparente und handlungsorientierte Ziele zu übersetzen. Dabei werden alle Elemente, die

⁶¹ Raffée/Fritz/Wiedmann 1994, S. 84.

ein erfolgreiches Management ausmachen, gleichermaßen behandelt: Kundenbeziehungen, interne Prozesse, Finanzen/ wirtschaftliche Ergebnisse und Lern- und Entwicklungsperspektive.⁶²

Dadurch dass der Blick nicht mehr ausschließlich auf Finanzinteressen gerichtet ist, kann eine ausgewogene Berücksichtigung der Binnen- und Außenperspektive erreicht werden.

Abbildung 2-3: Zieldimensionen der Balanced Scorecard



Neben der Ausrichtung auf ökonomische Zielgrößen wie Umsatz und Gewinn gilt es, die internen Geschäftsprozesse zu optimieren und die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen zu befriedigen. Dabei ist diese komplexe Zielmatrix nicht nur an Gegenwartsdaten auszurichten, sondern auch auf die Stärkung der Innovationskraft zu lenken, die die langfristigen Überlebenschancen sichert. Die vier Zieldimensionen müssen durch genaue Unterziele, durch Kennzahlen und Maßnahmen, die die Operationalisierung der Ziele ermöglichen, konkretisiert werden.

Im Gegensatz zum privatwirtschaftlichen Zielbildungsprozess werden die Ziele im öffentlichen Sektor zum größten Teil von Regierung und Parlament vorgegeben.

Zu unterscheiden sind:

⁶² Zitiert nach Ehrmann, H.: Balanced Scorecard, Ludwigshafen 2000, S. 16.

- Gesellschaftliche Ziele (äußerer und innerer Friede, Sicherheit und Freiheit, Gerechtigkeit, Wohlstand etc.)
- Volkswirtschaftliche Ziele (Wirtschaftswachstum, hoher Beschäftigungsstand etc.)
- Betriebswirtschaftliche Ziele (Haushaltsausgleich, Kostentransparenz, Effizienz etc.)
- Fachpolitische Ziele
- Parteipolitische Ziele.

Marketing soll die Durchsetzung und Umsetzung dieser Ziele unterstützen, unter besonderer Berücksichtigung einer stärkeren Bürgerorientierung und des frühzeitigen Erkennens neuer Bedarfsfelder.

2.2.4 Marketing-Ziele

Als Basiskategorien unternehmerischer Marketing-Ziele können die folgenden genannt werden⁶³:

■ Ökonomische Ziele

- Steigender Umsatz/Gewinn
- Cross Selling (darunter versteht man die Fähigkeit, einem bestehenden Kunden noch weitere Produkte des Unternehmens zu verkaufen)
- Höhere Preisbereitschaft
- Sinkende Kundenbetreuungskosten etc.

■ Psychografische Ziele

- Höherer Bekanntheitsgrad
- Positives Image
- Präferenz/Markentreue
- Kundenzufriedenheit
- Kundenbindung etc.

■ Mitarbeiterorientierte Ziele

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Motivation
- Produktivität

■ Ökologische Ziele

⁶³ Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 186f.

- Erfüllung staatlicher Auflagen
- Ökologische Wettbewerbsvorteile

Diese Zielkategorien können durchaus in Konkurrenz zueinander stehen⁶⁴. Ziele gelten als operationalisiert, wenn sie im Hinblick auf **Inhalt** (Bsp. Umsatz, Gewinn, Bekanntheitsgrad), **Ausmaß** (Bsp. 20% Umsatzsteigerung, Steigerung des Bekanntheitsgrades um 30%), **zeitlichen Bezug** (Bsp. bis zum Ende des Jahres) sowie **räumlichen Bezug** (Bsp. alle Kunden in Norddeutschland, alle Einwohner eines Stadtteils) präzisiert sind. Ferner sind die Ressourcen und die für die Zielerreichung Verantwortlichen zu benennen. Bereits bei der Formulierung der Ziele müssen geeignete Indikatoren, d.h. messbare Größen festgelegt werden, anhand deren die Zielerreichung überprüft werden kann.

Aus den oben genannten Kategorien werden die Marketing-Ziele für das Gesamtunternehmen, für einzelne Unternehmensbereiche, für strategische Geschäftseinheiten bis hin zu einzelnen Produkten abgeleitet

Besonders wichtig sind gerade im Dienstleistungsbereich die psychografischen und die mitarbeiterorientierten Ziele. Die besondere Bedeutung von Image-, Präferenz- und Zufriedenheitszielen erklärt sich aus den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen.

Aus der Immaterialität und der Gleichzeitigkeit von Dienstleistungserstellung und -annahme folgt, dass Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachgütern vor dem Kauf keiner Qualitätsprüfung durch den Kunden unterzogen werden können. Dies wird bei vielen Dienstleistungen noch durch die Integration des Konsumenten in den Erstellungsprozess verstärkt. Das sich daraus ableitende erhöhte Risikoempfinden des Kunden sowie der Vertrauenscharakter von Dienstleistungen erklären die besondere Bedeutung psychografischer Ziele wie die des Images (vgl. Wesensmerkmale von Dienstleistungen, Kapitel 2.5.1.1).

Durch den Interaktionsaspekt ist auch die besondere Bedeutung der mitarbeiterorientierten Ziele zu erklären, welche die Aktivitäten im Rahmen des internen Marketings vorbestimmen. Personalmotivation, Leistungsqualität, Kundenzufriedenheit und ökonomischer Erfolg sind im Dienstleistungsbereich untrennbar miteinander verbunden⁶⁵.

Zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlichen Marketing-Zielen gibt es neben vielen Übereinstimmungen auch einige gravierende Unterschiede. Im privatwirtschaftlichen Bereich geht es in der Mehrzahl der Fälle um die Auslösung eines Kaufaktes. Im öffentlichen, respektive im sozialen Bereich, werden häufig Verhaltens- und Wertänderungen intendiert.

⁶⁴ Es werden konkurrierende, indifferente und komplementäre Zielbeziehungen unterschieden.

⁶⁵ Vgl. Meffert/Bruhn 2001, S. 207.

So unterscheiden Raffée/Wiedmann/Abel⁶⁶ in Anlehnung an Kotler vier Arten sozialer Veränderungen, die mit Hilfe von (Social-) Marketingmaßnahmen erreicht werden sollen:

- Kognitive Veränderungen
- Konkret handlungsbezogene Veränderungen
- Dauerhafte Verhaltensänderungen
- Wertänderungen

Bei den **kognitiven Veränderungen** geht es im Sinne klassischer Informations- bzw. Aufklärungskampagnen um eine Änderung des Informationsstands der Adressaten (Bsp. Erhöhung der Bekanntheit eines Kulturangebots oder einer Bildungsmaßnahme, Informationskampagnen gegen das Rauchen, Vermittlung der Vorzüge öffentlicher Verkehrsmittel). Diese Kampagnen sind in der Regel kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zur Erreichung der drei anderen Ziele.

Bei den **konkret handlungsbezogenen Veränderungen** geht es darum, Personen zur Durchführung bestimmter Handlungen wie die des Blutspendens oder der Teilnahme an einer Massenimpfung, zur Wahrnehmung bestimmter Bildungsmaßnahmen oder zu einer Spende zu bewegen. Diese handlungsbezogenen Veränderungen sind schwieriger zu realisieren als die kognitiven, weil sie dem Handelnden in der Regel etwas abverlangen, sei es Geld, Zeit oder Mühen. Um diese (intern ablaufende) Kosten-Nutzen-Analyse positiv zu beeinflussen, muss der jeweilige Nutzen klar herausgestellt werden und evtl. durch materielle oder immaterielle Anreize (Nennung des Namens bei einer Spende etc.) oder die Zusicherung eines bequemen Handlungsvollzugs „angereichert“ werden (Gratifikationsprinzip).

Bei der dritten Art sozialer Veränderungen, den so genannten **dauerhaften Verhaltensänderungen**, handelt es sich „um die Änderung einer umfassenden eingefahrenen Verhaltensroutine“⁶⁷. Es geht beispielsweise darum, Alkoholmissbrauch oder den Konsum harter Drogen zu vermindern. Zumeist können derartige Verhaltensänderungen nicht allein durch kommunikative Maßnahmen erreicht werden. Es stellt sich in diesem Zusammenhang auch die Frage, ob derartige Kommunikationskampagnen drastisch abschreckende Bilder (Bsp. Raucherbein) „für den guten Zweck“ nutzen dürfen.

Die größten Realisierungsschwierigkeiten sind sicherlich bei der vierten Gruppe, den **Wertänderungen**, zu verzeichnen. Vorurteile z.B. gegenüber Ausländern oder straffälligen Jugendlichen sind zum Großteil so fest verankert, dass eine Änderung der Wertvorstellungen, wenn überhaupt, nur nach einem sehr langen Zeitraum beobachtet werden kann.

⁶⁶ Raffée, H./ Wiedmann, P./ Abel, S. Sozio-Marketing. In: Irle, M (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Band 12, Göttingen u.a. 1983, S. 692ff.

⁶⁷ Kotler zitiert nach Raffée/Wiedmann/Abel 1983, S. 694.

Versuche der Imageverbesserung sind auch in diesen Kontext einzuordnen (Bsp. die Neupositionierung des Ruhrgebiets als attraktive und innovative Lebens- und Arbeitsumgebung). Die Veränderung der *Bilder im Kopf der Menschen* gehört zu den anspruchsvollsten Marketing-Aufgaben.

Im Stadt- und Regionenmarketing sind die Ziele noch komplexer, es geht vorrangig um:

- die Sicherung und Verbesserung der Wirtschaftskraft und der Bevölkerungsstruktur
- die Erhöhung der Attraktivität in den Bereichen Arbeit, Wohnen, Versorgung, Verkehr, Bildung, Kultur, Erholung etc.
- die Erzeugung von Nachfrage nach öffentlichen Leistungen
- die Verbesserung von Kunden- bzw. Bürgerzufriedenheit
- die Erzeugung eines positiven Images in der Öffentlichkeit
- die langfristige Sicherung der Wettbewerbsposition der Kommune/Region.

Da die Marketingziele „positives Image“ und „Kundenzufriedenheit“ auch im öffentlichen Sektor eine große Rolle spielen, sollen diese beiden Ziele im Weiteren näher betrachtet werden.

2.2.4.1 Marketingziel Kundenzufriedenheit

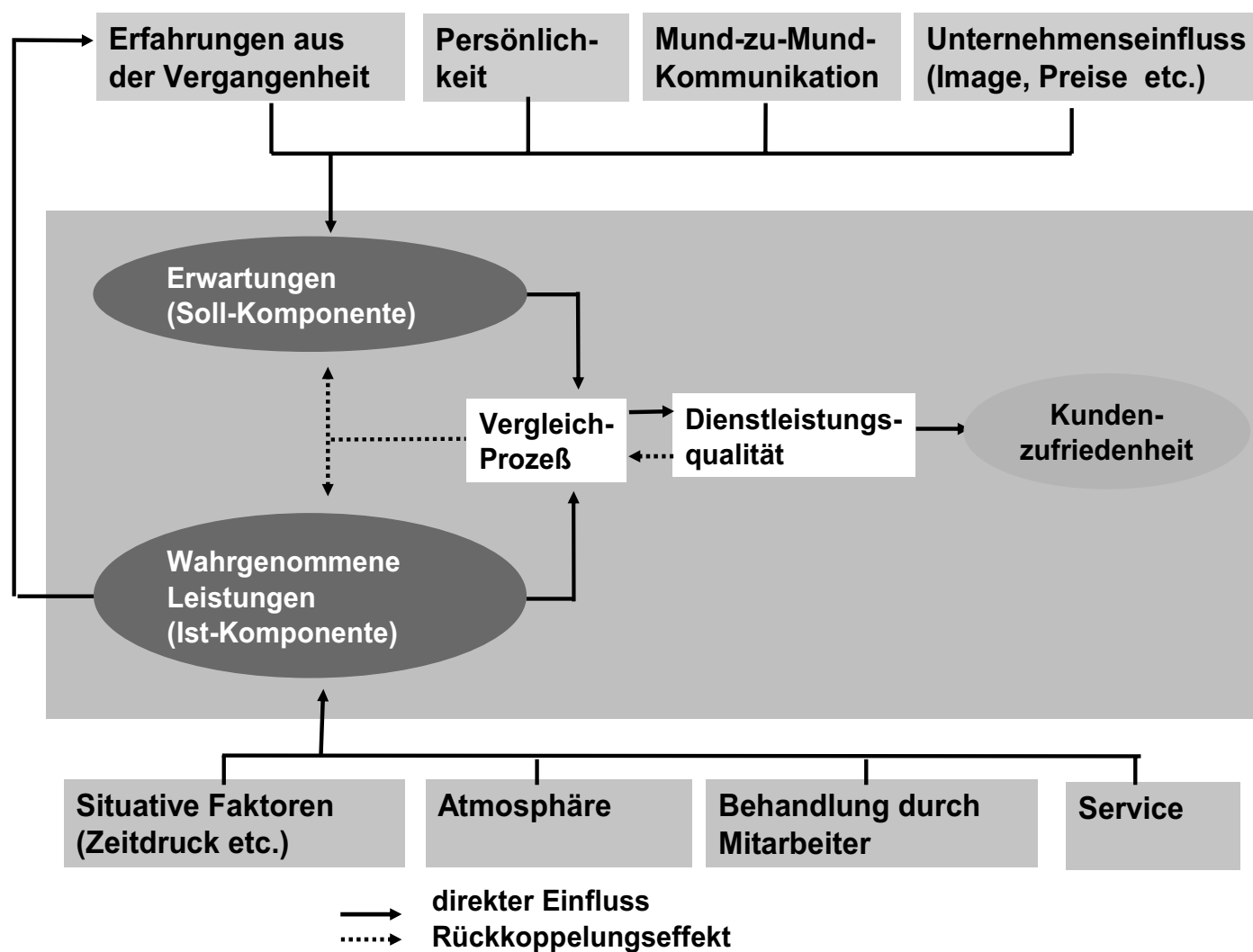
Kundenzufriedenheit ist die notwendige, wenn auch nicht immer hinreichende, Voraussetzung für den Aufbau einer langfristigen Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager: für die **Kundenbindung**. Die langfristige Bindung von Kunden gewinnt angesichts hart umkämpfter und gesättigter Märkte einen immer größeren Stellenwert und erlangt Priorität vor der Neukundengewinnung. Besonders für Dienstleistungsunternehmen ist die Kundenzufriedenheit aufgrund des erhöhten Risikoempfindens der Verbraucher eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Wiederholungskauf. In der öffentlichen Verwaltung ist die Zufriedenheit der Kunden ein zentraler Indikator im Rahmen des Qualitätsmanagements. Im weiteren Verlauf wird speziell auf die Zufriedenheitsmessung bei Dienstleistungen eingegangen (vgl. Kapitel 2.3.2.7).

Um die Qualität der angebotenen Leistungen stetig verbessern zu können, muss vorrangig ermittelt werden, ob und aus welchen Gründen die Kunden mit dem Angebot zufrieden bzw. unzufrieden sind. Dabei ist es besonders wichtig, die Bedeutung einzelner Aspekte der Leistung für das abschließende Zufriedenheitsurteil der Kunden herauszufinden. Denn nur so erhält die Organisation wichtige Anhaltspunkte für die Entscheidung, auf welche Maßnahmen der Qualitätsverbesserung sie sich im Sinne einer optimalen Ressourcenverteilung konzentrieren muss.

Aber auch die Gründe für die Unzufriedenheit, die sich zum Teil in Form von Beschwerden äußern, stellen wichtige Informationen für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess dar. Es gilt daher im Rahmen eines so genannten Beschwerdemanagements die Artikulation der Unzufriedenheit zu fördern (vgl. Kapitel 3.4).

Für die Messung von Kundenzufriedenheit bieten sich mehrere wissenschaftliche Modelle an. Hier soll nur auf ein Modell, das so genannte Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (im Weiteren C/D-Paradigma), eingegangen werden, da es in der Marketingwissenschaft eine wichtige Rolle spielt⁶⁸.

Abbildung 2-4: Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit (C/D-Paradigma)



Ausgangspunkt des Modells ist ein Vergleichsprozess zwischen erwarteter Leistung (Soll-Leistung) und wahrgenommener Leistung (Ist-Leistung). Wird die zugrunde gelegte Soll-Leistung bestätigt oder übertroffen, entsteht Zufriedenheit; sie wird deshalb auch häufig als emotionale Reaktion auf einen kognitiven Vergleichsprozess betrachtet.

⁶⁸ Vgl. Homburg, C./ Rudolph, B.: Theoretische Perspektiven der Kundenzufriedenheit. In: Simon/Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden 1998, S. 35ff.

Angesichts der vielfältigen Einflussgrößen auf die wahrgenommene und auf die erwartete Leistung, die in Abbildung 2-5 nur als Ausschnitt wiedergegeben wurden, wird deutlich, dass eine objektiv gleiche Leistung bei zwei Personen zu unterschiedlichen Zufriedenheitsurteilen führen kann. Ausgangspunkt für die Qualitätsbeurteilung sind nach diesem Modell weniger „objektive“ Eigenschaften des Leistungsergebnisses als die subjektive Beurteilung eines Vergleichsprozesses.

Uneinigkeit besteht in der Forschung darüber, ob es sich bei Zufriedenheit um einen „Punktwert“ oder um eine „Toleranzzone“ handelt. Bei letzterer geht man davon aus, dass die Bestätigung der Erwartungen nur ein Erlebnis der „Indifferenz“ erzeugt, während sich Zufriedenheit erst bei ihrem Überschreiten der einstellt. Dieses positive Erlebnis prägt allerdings die Erwartungshaltung für die wiederholte Inanspruchnahme der Leistung und ist somit eine Erklärung für die Dynamik des Anspruchsniveaus (Gewöhnungseffekte, „Anspruchsinflation“ etc.).

Kritische Anmerkungen zum „Bürger als Kunden“

Die Strategie der Kundenorientierung bietet die Chance, Denkmuster und Verhaltensweisen der eher binnenorientierten Verwaltung zu überwinden. Allerdings muss in diesem Zusammenhang bei aller Leistungsfähigkeit des Transfers angemerkt werden, dass Bürger nicht auf den Kundenstatus reduziert werden dürfen. Auch ist eine Verwaltung, die demokratisch kontrolliert wird und Recht und Gesetz verpflichtet ist, mehr als ein normales Dienstleistungsunternehmen.

Im traditionellen Verständnis sind Kunden vorrangig Konsumenten, d.h. sie sind eher passiv und auf reine Bedürfnisbefriedigung aus. Bürger haben darüber hinaus noch weitere „Rollen“, z.B. als Mitgestalter in der lokalen Gemeinschaft, wo gerade ihre aktive Kooperation erforderlich ist.

Außer Kunde ist der Bürger als so genannter "Steuerbürger" gleichzeitig der Financier der von ihm nachgefragten Leistungen. Im Bereich der Ordnungsverwaltung hingegen befindet sich der Bürger auf Grund gesetzlicher Regelungen faktisch in der Rolle des „Muss-Kunden“. Denn der demokratisch legitimierte Staat ist berechtigt, rechtsverbindliche Entscheidungen zu treffen und diese im Härtefall unter Anwendung von Gewalt durchzusetzen. Im Bereich der Jugend- und Sozialverwaltung stehen Bürger der Kommunalverwaltung in einer Klientenbeziehung gegenüber. Dabei geht es beispielsweise um den Schutz und die Durchsetzung von Rechtsansprüchen auf öffentliche Transferleistungen⁶⁹.

Bürgernähe als Leitziel einer kundenorientierten Verwaltung

Treffender als der Begriff Kundenzufriedenheit wird von einigen Autoren der Begriff der Bürgernähe in der öffentlichen Verwaltung eingestuft. Die KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) formuliert „Bürgernähe“ als das

⁶⁹ Vgl. Bogumil, J.: Auf dem Weg zur Bürgerkommune? Der Bürger als Auftraggeber, Mitgestalter und Kunde. In: Multimedia@Verwaltung. Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft, Heidelberg 1999, S. 52.

Leitziel zukunftsorientierter Verwaltungen und konkretisiert es in Form von Verhaltenskodizes (vgl. Leitbild) wie folgt⁷⁰:

1. *Die bürgernahe Verwaltung versteht sich als Dienstleistungs-Betrieb.*

- *Der Bürger kann mit unserer Aufmerksamkeit und Zuwendung rechnen.*
- *Der Bürger ist Kunde, nicht lästiger Bittsteller.*
- *Er ist Einzelmensch, daher gehen wir individuell auf ihn ein.*

2. *Unsere Kunden sehen wir als mündige Bürger.*

- *Wir nehmen sie ernst und versuchen sie zu verstehen.*
- *Sie entscheiden, wen sie um Rat fragen.*
- *Es ist nicht ihr Fehler, wenn sie sich nicht auf Anhieb zurechtfinden oder „verwaltungs-fremd“ denken.*

3. *Bürgernähe ist nicht unser alleiniges Ziel.*

- *Wir gehen auf die Wünsche ein, erwarten aber Verständnis,*
- *dass wir ihnen nicht geben können, was ihnen nicht rechtlich zusteht,*
- *dass wir nur den wirtschaftlich vertretbaren Bedienungskomfort bieten können.*

4. *Wir sind auf den ständigen Dialog mit dem Kunden angewiesen.*

- *Wir wollen wissen, was die Bürger wirklich wollen. Deshalb fragen wir sie und unterstellen ihnen nicht irgendwelche Wünsche, nur weil sie sich mit unseren eigenen decken.*

5. *Bürgernähe gibt es nicht zum Nulltarif*

- *Wir wollen, dass die Bürger den Gegenwert erhalten, den sie oder die Allgemeinheit für die Dienste zahlen.*
- *Wir decken den Personalbedarf angemessen, überlastete Mitarbeiter können Bürgernähe nicht gewährleisten.*

Neben der Bürger- bzw. Kundenorientierung ist die Erzielung eines positiven Images ein weiteres wichtiges Marketingziel. Um Images beeinflussen zu können, ist ein Verständnis ihrer Wesensmerkmale unabdingbar.

⁷⁰ KGSt-Bericht Nr. 6/1995: Qualitätsmanagement, S. 55 f.

2.2.4.2 Marketingziel Imageverbesserung

Im Zentrum öffentlicher Corporate-Identity-Aktivitäten steht die Imageverbesserung, deshalb sollen die Wesensmerkmale von Images kurz beleuchtet werden. Wörtlich übersetzt bedeutet „Image“ „Vorstellungsbild“, „Ebenbild“, „Verkörperung“.

Wesensmerkmale:

- Images sind bildhafte Vorstellungen, die sich Personen von bestimmten Gegenständen, Organisationen, Personen, Städten u.ä. machen.
- Images basieren teils auf Faktenwissen (kognitive Dimension), teils auf Emotionen (affektive Dimension).
- Durch Images werden - positive oder negative - Erwartungshaltungen geprägt, die in der Folge auch bestimmte Verhaltensweisen bestimmen können (konative Dimension).
- Images sind selektiv, vereinfachend und bewertend
- Images bündeln Informationen und wirken dadurch komplexitätsreduzierend, sie dienen in komplexen Entscheidungssituationen häufig als Schlüsselinformation⁷¹.

Das Image ist zum kleineren Teil das Ergebnis bewusst gesteuerter Corporate-Identity-Aktivitäten. Zum größeren Teil beeinflussen gerade „ungesteuert“ ablaufende Prozesse das Image insbesondere von Städten/Regionen, was die bewusste Imageveränderung in diesem Feld auch so schwierig macht. Ihre hohe Bedeutung erhalten Images als so genannte weiche Standortfaktoren u.a. dadurch, dass sie einen wesentlichen Einfluss auf das menschliche Verhalten haben (konative Dimension). Sie beeinflussen das Reiseverhalten oder die Auswahl einer Stadt/Region als Studien- oder Arbeitsort ebenso wie die betriebliche Standortauswahl. Bei Unternehmen kommt noch hinzu, dass diese bewusst vom Image ihres Standortes profitieren wollen. Besonders Dienstleistungsunternehmen wie Unternehmensberatungen, Banken, Modehäuser etc. wollen vom Renommee einer Adresse profitieren⁷².

Images können dadurch indirekt die gesamte Regionalentwicklung beeinflussen. Hierin liegt ein Grund, warum sich das Bemühen um eine professionelle Imagegestaltung in den letzten Jahren so deutlich erhöht hat.

Als wichtige Identifikations- und damit auch Imagefaktoren einer Stadt gelten:

- Klima, geografische Lage, landschaftliche Umgebung,
- Geschichte
- Mentalität der Bewohner, Sitten und Gebräuche etc.

⁷¹ In Anlehnung an Faulstich, W.: Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit, München 2000, S. 125f.

⁷² Vgl. Manschwetus, Uwe: Regionalmarketing, Wiesbaden 1995, S. 177.

- Architektur, Bausubstanz , Sehenswürdigkeiten
- Freizeit- und Kultureinrichtungen, Feste und Events
- Arbeitsangebot/Verdienst- und Karrieremöglichkeiten
- Wirtschaftsstruktur
- Einkaufssituation (Angebot, Vielfalt, Preisgefüge etc.)
- Verkehr/Infrastruktur (Individualverkehr, ÖPNV, Parken, Radwegenetz etc.)
- Bildungseinrichtungen

Grabow/Henckel⁷³ haben in ihrem Buch über weiche Standortfaktoren versucht, diese Faktoren zu vier Gruppen von Bildern/Images zusammenzufassen:

- **Wirtschaftliche Bilder** (Ost-West-Drehscheibe, Handelsstadt, Bankenstadt, Messestadt, Autostadt etc.)
- **Kulturelle Bilder** (Elbflorenz, Kulturhauptstadt, Karneval, Wallfahrtsort etc.)
- **Geschichtliche Bilder** (ewige Stadt, Wannseekonferenz, Reichshauptstadt etc.)
- **Räumliche Bilder** (am Golf von Neapel, Englischer Garten, Brandenburger Tor etc.).

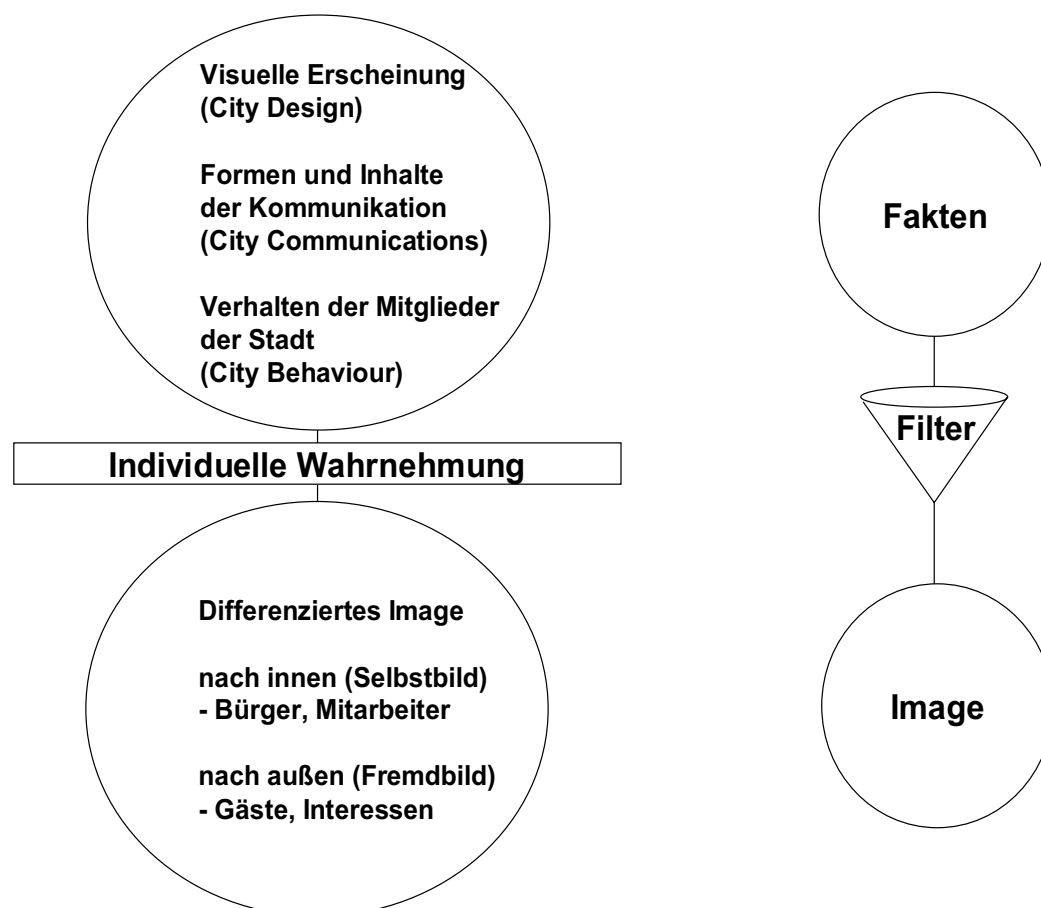
Wie entsteht ein Image?

Von der objektiven Situation vor Ort gehen Informationen aus, die bei unterschiedlichen Rezipienten individuell aufgenommen und bewertet werden.

Grundsätzlich unterscheidet man dabei zwei „Übertragungswege“: Entweder werden die Informationen durch persönliche Wahrnehmung vor Ort gesammelt, oder sie stammen „aus zweiter Hand“, z.B. aus Medienberichten oder Erzählungen anderer⁷⁴. Im ersten Fall spricht man vom **Nahbild**, im zweiten vom **Fernbild**. Im Zeitalter der Massenmedien gewinnt das Fernbild immer mehr an Bedeutung. Dieses allerdings ist durch die öffentlichen Entscheidungsträger nur sehr schwer direkt zu beeinflussen.

⁷³ Vgl. Grabow, B./Hollbach-Grömig, B.: Weiche Standortfaktoren, Stuttgart u.a. 1995, S. 106ff.

⁷⁴ Vgl. Manschwetus, Uwe: Regionalmarketing, Wiesbaden 1995, S. 178, 179.

Abbildung 2-5: Stadtimage⁷⁵

So hat beispielsweise die Berichterstattung über die rechtsradikalen Anschläge in Solingen und Lübeck in den 90er Jahren das Image der beiden Städte nachhaltig negativ geprägt. Das Bild der kleinen niedersächsischen Stadt Eschede wird auch noch auf längere Zeit mit dem tragischen Zugunglück (1998) verbunden bleiben. Je stärker und differenzierter das Image einer Kommune ausgeprägt ist, desto eher „übersteht“ es die negativen Begleiterscheinungen der oben geschilderten Katastrophen. Dieser „Immunisierungseffekt“ ist ein weiterer Grund dafür, dass Kommunen verstärkt in Image-Kampagnen investieren.

Voraussetzung für die Imagebeeinflussung ist eine genaue Imageanalyse. Diese wiederum setzt das Wissen über die Image-Entstehung voraus. Personen nehmen Informationen selektiv wahr und versuchen sie in gelernte Schemata einzuordnen (Vereinfachung durch Typologisierung). Dabei werden häufig Einzelerfahrungen verallgemeinert.⁷⁶ Images wirken wie eine Art Filter für die individuelle Wahrnehmung „objektiver“ Fakten. Dadurch kann es passieren, dass die subjektiven Bilder in den Köpfen der Menschen nur noch sehr wenig oder evtl. auch gar nichts mit den realen Fakten vor Ort zu tun haben.

⁷⁵ Vgl. Riebel, J.: Imageanalyse: Was sind wesentliche Analyse- und Gestaltungsfelder für das Stadt image? In: Töpfer, A.: Stadtmarketing – Herausforderungen und Chancen für Kommunen, Baden-Baden 1993, S. 148.

⁷⁶ Zitiert nach Manschwetus, U. 1995, S. 179.

Interessant ist, dass Auswärtige die Stadt häufig positiver einschätzen als Einheimische. Daraus folgt als Konsequenz, dass Image-Kampagnen bei den eigenen Bürgern ansetzen müssen, denn deren Aussage verfügt in der Regel über mehr Glaubwürdigkeit als jeder Prospekt. Dennoch wird gerade diese wichtigste Multiplikatorengruppe bei den Image-Konzepten häufig vernachlässigt.

Praxisbeispiel: Imagemultiplikatoren Taxifahrer

Wichtige Multiplikatoren im Zuge von Image-Kampagnen sind die Taxifahrer. Die Stadt Osnabrück versucht diese Gruppe der „Städtebotschafter“ in einer so genannten „Qualitätsoffensive“ in die Image-Politik einzubeziehen. Gemeinsam mit dem Gesamtverband Verkehrsgewerbe Niedersachsen (GVN), der IHK, der Wirtschaftsförderung und der Osnabrücker Marketing und Tourismus GmbH hat die Stadt ein Konzept zur Qualitätssteigerung entwickelt. Ab Dezember wird den Taxifahrern in Crashkursen vermittelt, wie man sich den Kunden gegenüber verhält. Zusätzlich wird auch Basiswissen über Osnabrück vermittelt, damit die Fahrer zu „kompetenten Stadtführern“ werden. Personal und Fahrzeuge sollen einer jährlichen Qualitätskontrolle unterliegen und das Gütesiegel „Osnabrücker Qualitäts-Taxis“ erhalten.

(Neue Osnabrücker Zeitung 11. Oktober 2001, S.15)

Dabei ist es ungleich schwieriger, negativ besetzte Bilder in positive umzuwandeln, als umgekehrt. Kotler/Haider/Rein⁷⁷ haben fünf Grundsätze für die Imagesteuerung von Standorten aufgestellt:

- Das Image muss Gültigkeit besitzen.
Wenn das kommunizierte Image zu stark von der Realität abweicht, wird sich kein nachhaltiger Erfolg der Imagekampagne einstellen.
- Das Image muss glaubwürdig sein.
- Das Image muss einfach sein.
Wenn das kommunizierte Image zu viele Facetten aufweist, dann führt dies zu Verwirrung und zu einer Verwässerung des Images.
- Das Image muss für die Zielgruppe reizvoll sein.
- Das Image muss sich von dem konkurrierender Standorte abgrenzen.

Die wichtigste Voraussetzung für die aktive Beeinflussung des Images ist dessen Bestandsaufnahme. Methoden der Imagemessung werden im Kapitel 2.3.2.8 noch einmal aufgegriffen.

⁷⁷ Vgl. Kotler/Haider/Rein: Standort-Marketing, Düsseldorf u.a. 1994, S. 188, 189.

Übungsfragen

1. Ordnen Sie die Marketing-Ziele in die Hierarchie der Unternehmensziele ein?
2. Welche Funktionen hat ein Leitbild?
3. Was verstehen Sie unter Corporate Identity? Worin sehen Sie die Chancen und worin die Grenzen des Transfers dieses Konzeptes auf den öffentlichen Sektor?
4. Nennen Sie wichtige Marketing-Ziele?
5. Skizzieren Sie bitte ein wichtiges Modell zur Kundenzufriedenheit. Warum wird dieses Ziel auch für den öffentlichen Sektor immer wichtiger?
6. Was verstehen Sie unter einem Image? Warum versuchen auch Städte und Regionen zunehmend ihr Image positiv zu beeinflussen?

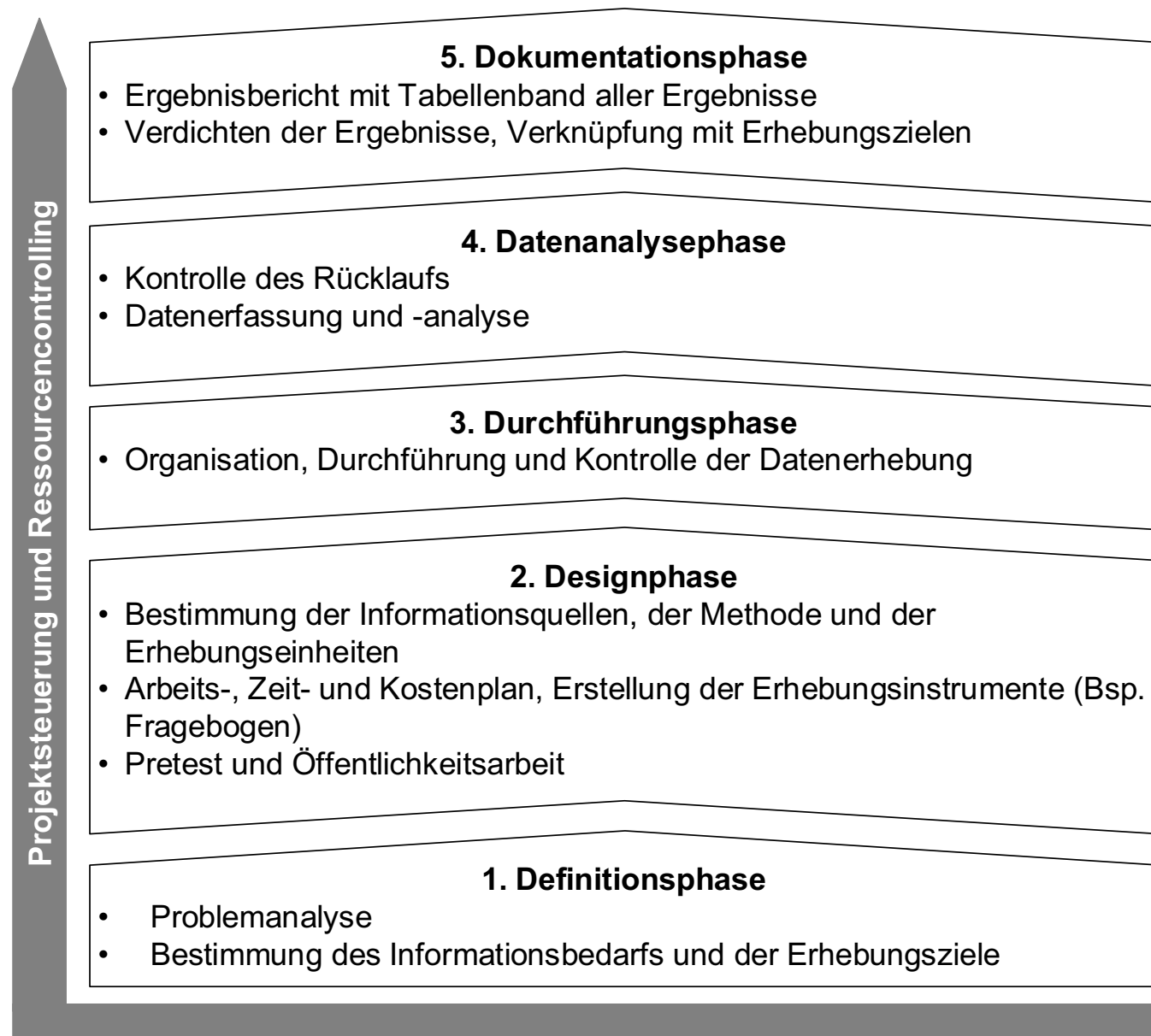
2.3 Marktforschung als Basis der Situationsanalyse und Zielbildung

Für die Situationsanalyse und Zielbildung benötigt eine Organisation bzw. eine Kommune eine Vielzahl an Daten. Aus diesem Grund sollen nachfolgend einige allgemeine Grundlagen der Marktforschung bzw. der empirischen Sozialforschung dargestellt werden.

Unter **Marktforschung** wird *die systematische Erhebung, Analyse und Interpretation von Informationen über Gegebenheiten und Entwicklungen auf Märkten verstanden [...], um relevante Informationen für Marketing-Entscheidungen bereitzustellen*.⁷⁸ Ein idealtypischer Marktforschungsprozess durchläuft die folgenden Phasen:

⁷⁸ Weis, H. C./ Steinmetz, P.: Marktforschung, Ludwigshafen 2002, S. 16.

Abbildung 2-6: Phasen des Marktforschungsprozess



2.3.1 Definitionsphase

Ausgangspunkt eines Marktforschungsprozesses ist immer ein Mangel an entscheidungsrelevanten Informationen. Man möchte beispielsweise wissen, warum die Abonnentenzahlen eines Theaters zurückgehen oder was die Bürger von einer bestimmten städtebaulichen Maßnahme halten oder warum sie aus der Stadt ins Umland wegziehen. Häufig beziehen sich Marktforschungsaktivitäten aus dem öffentlichen Bereich auch auf die Erforschung der Zufriedenheit der Bürger mit bestimmten öffentlichen Dienstleistungen oder auf die Erfolgskontrolle von Marketing-Maßnahmen.

Bei den Erhebungszielen kann man auf abstrakterer Ebene drei Klassen von Studien unterscheiden: Bei **explorativen Studien** geht es um die Aufhellung des interessierenden Problemfeldes. Es existieren noch keine genauen Vorstellungen über Einflussfaktoren oder Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Man versucht z.B. die kaufrelevanten

Eigenschaften eines neuen Produktes zu erforschen. Die Ergebnisse von explorativen Studien bilden meist die Grundlage für weitere Forschungen und dienen der Formulierung von Hypothesen und neuen Fragestellungen. Dazu werden häufig Gruppendiskussionen oder Expertenbefragungen durchgeführt.

Deskriptive Studien enthalten bereits Vorstellungen über die problemrelevanten Tatbestände; im Vordergrund steht deren genaue Erfassung und Beschreibung.

Die **kausalen Studien** gehen noch einen Schritt weiter und versuchen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen bereits bekannten Faktoren aufzudecken bzw. zu überprüfen. Zum Beispiel versuchen sie die Frage zu beantworten, wie viel Prozent des Besucheranstiegs in einem Museum auf die erweiterten Öffnungszeiten zurückzuführen sind. Wichtige Ziele von kausalen Studien sind die Erfolgskontrolle und die Prognose von Marktentwicklungen. Als Erhebungsmethode wird zumeist das Experiment eingesetzt.

Es lassen sich zusammenfassend drei Untersuchungsziele von Marktforschungsstudien abgrenzen⁷⁹:

- „**Entdeckung**“ von Marketing-Chancen (Bsp. neue Produkte/Märkte) und – Problemen und deren Einflussfaktoren (explorative Studien)
- „**Beschreibung**“ von Zielgruppen und Märkten, von Zusammenhängen zwischen Variablen und von Trends (deskriptive Studien)
- „**Begründung**“ und Bestätigung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen (Bsp. Erforschung des Erfolgs/Misserfolgs bereits realisierter Maßnahmen, kausale Studien).

Zu Beginn eines Marktforschungsprozesses muss das Erkenntnisinteresse und der daraus folgende Informationsbedarf klar umrissen werden. Nur wenn die Erhebungsziele klar benannt sind, können die geeigneten Marktforschungsmethoden ausgewählt werden. Dies erfolgt in der so genannten Designphase.

2.3.2 Designphase

Wenn die Untersuchungsziele feststehen, erfolgt die Bestimmung der **Informationsquellen**. Dabei unterscheidet man grundsätzlich zwei Formen:

- **Sekundärforschung**, d.h. die Analyse von Daten, die bereits vorhanden sind.
- **Primärforschung**, darunter versteht man eine neue, speziell auf das aktuelle Informationsproblem zugeschnittene Erhebung.

⁷⁹ Vgl. Kuß, A.: Marktforschung, Wiesbaden 2004, S. 46.

Zur Vorbereitung jeder Primärerhebung empfiehlt es sich, eine Sekundärerhebung vorzuschalten, um bereits bestehende Gutachten, Statistiken, alte Erhebungen, Kundendateien u.ä. für die neue Erhebung zu nutzen. Der Vorteil von Sekundärerhebungen besteht darin, dass die Daten schnell verfügbar und deutlich kostengünstiger sind. Ihr Nachteil ist, dass sie weniger aktuell, häufig nicht genau auf die Fragestellung zugeschnitten und nicht immer verifizierbar sind.

Praxisbeispiel Bürgerbefragung

Um beispielsweise eine Bürgerbefragung im Rahmen einer kommunalen Stärken-Schwächen-Analysen vorzubereiten, wird auf bereits vorhandenes Material wie Bevölkerungsstatistiken, Wirtschaftsstrukturdaten, Einzelhandels-, Verkehrs- und Tourismusgutachten, ältere Bürgerbefragungen u.ä. zurückgegriffen. Über diese Daten lässt sich bereits ein relativ konkretes Standortprofil entwickeln, das Auskunft gibt über:

- *Bevölkerungsstruktur und –entwicklung*
- *Wirtschaftsstruktur (Zahl und Branchenzugehörigkeit von Unternehmen, Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten nach Wirtschaftszweigen etc)*
- *Arbeitslosenzahlen*
- *Pendlerströme*
- *Kommunale Hebesätze und Gemeindesteuereinnahmen*
- *Einzelhandelsentwicklung, Kaufkraftkennzahlen, Einzugsgebiet*
- *Wohnungsmarktdaten*
- *Aufenthaltsdauer von Touristen, Auslastung der Bettenkapazität*
-

Auf der Grundlage des so entwickelten Standortprofils lässt sich dann genauer abschätzen, welche Themenfelder im Rahmen einer Bürgerbefragung neu untersucht werden sollen.

2.3.2.1 Auswahl der Erhebungseinheiten

Im Weiteren wird nur noch auf die Primärerhebung eingegangen. Hier muss zunächst entschieden werden, bei welcher Zielgruppe man Daten erheben bzw. für welchen Personenkreis man mit Hilfe der empirischen Untersuchung Aussagen treffen möchte (Auswahl der Erhebungseinheiten). Dies können z.B. die Bürger einer Stadt, die Besucher eines Museums oder die Benutzer des ÖPN sein. Bei diesen Beispielen wird bereits deutlich, dass das größte Problem in der genauen Abgrenzung, Beschreibung und Erfassung des interessierenden Personenkreises liegen kann. Die Gesamtheit von in

Frage kommenden Personen (Erhebungseinheiten) wird als **Grundgesamtheit** bezeichnet.

Die aussagekräftigsten Ergebnisse würde man erhalten, wenn die Erhebung bei jedem Element der Grundgesamtheit (z.B. alle Bewohner einer Stadt) durchgeführt werden würde. Eine **Vollerhebung** ist allerdings aus Zeit- und Kostengründen meist nicht möglich; deshalb versucht man, die Untersuchung nur bei einem Teil der Grundgesamtheit durchzuführen (**Teilerhebung**). Dieser ausgewählte Teil der Grundgesamtheit wird als **Stichprobe** bezeichnet und sollte in den für die Untersuchung wichtigen Merkmalen möglichst gut die Grundgesamtheit abbilden, damit die Ergebnisse, die in der Stichprobe ermittelt werden auch auf die Grundgesamtheit übertragen werden können. Wenn dies gelingt, sind die Ergebnisse der Stichprobe **repräsentativ** für die Grundgesamtheit.

Strebt man eine repräsentative Untersuchung an, spricht man von **quantitativer** Forschung. Verzichtet man auf eine repräsentative Untersuchung und befragt beispielsweise nur eine geringe Anzahl von Personen in einem längeren Interview, dann gehört diese (zumeist für explorative Zwecke) durchgeführte Erhebung zur **qualitativen** Forschung.

2.3.2.2 Arten von Stichproben

Stichproben können auf unterschiedliche Art gezogen werden; man unterscheidet grob zwei Verfahren: das der **bewussten Auswahl** und das der **Zufallsauswahl**. Um dem Anspruch einer repräsentativen Stichprobe möglichst nahe zu kommen, bedient man sich der Zufallsauswahl. Bei **Zufallsstichproben**⁸⁰ hat jedes Element der Grundgesamtheit eine statistisch berechenbare Wahrscheinlichkeit, in die Stichprobe zu gelangen⁸¹. Auf Basis der Einwohnermeldekartei wird beispielsweise per Zufallszahl eine Stichprobe von den zu befragenden Bürgern gezogen. Die Einwohnermeldekartei repräsentiert die Grundgesamtheit, und die Zufallszahl garantiert, dass jedes Element dieser Grundgesamtheit die gleiche Wahrscheinlichkeit hat, in die Stichprobe zu gelangen.

Die Verfahren der bewussten Auswahl⁸² verzichten auf den Zufallsmechanismus und damit auf den Repräsentationsschluss und setzen an seine Stelle sachlogische Erwägungen. Beim **Quotenverfahren** beispielsweise geht man davon aus, dass bestimmte Merkmale der zu untersuchenden Personen/Haushalte (z.B. Geschlecht, Alter, Ausbildung, Wohnort) Einfluss auf die Untersuchungsvariablen haben. Eine Stichprobe wird dann so konstruiert, dass die Stichprobenverteilung der relevanten Merkmale denen

⁸⁰ Es wird zwischen einfacher und geschichteter Zufallsauswahl sowie Klumpenauswahl unterschieden. Vgl. hierzu Weis/Steinmetz 2002, S. 72ff.

⁸¹ Vgl. hierzu Kuß, A. 2004, S. 56ff.

⁸² Dazu zählen die willkürliche Auswahl, das Konzentrationsverfahren und das Quotenverfahren.

der Grundgesamtheit entspricht. Das setzt allerdings voraus, dass man vorher weiß, welche Merkmale signifikanten Einfluss auf die Untersuchungsvariablen haben und dass diese Merkmale für die Grundgesamtheit erfasst werden können. Das Verfahren ist verglichen mit aufwändigen Zufallsverfahren kostengünstiger und flexibel und erfreut sich deshalb in der Marktforschungspraxis großer Beliebtheit.

Bei einem weiteren Verfahren der bewussten Auswahl, der so genannten **willkürlichen Auswahl**, verzichtet man völlig auf eine berechenbare Entsprechung zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit. Man wählt die Zusammensetzung der Stichprobe „aufs Gatedwohl“, je nach Verfügbarkeit der Informationen. Diese schnelle und kostengünstige Vorgehensweise bietet sich insbesondere für explorative Studien an.

2.3.2.3 Umfang der Stichprobe

Der Umfang der Stichprobe hängt von der Größe der Grundgesamtheit und den bei der Auswertung genutzten Testverfahren ab. Grundsätzlich ist eine Stichprobe umso besser, je größer sie ist. Obwohl es statistische Formeln zu Berechnung des Stichprobenumfangs⁸³ gibt, werden in der Praxis zumeist bestimmte (pragmatische) Richtzahlen zugrunde gelegt. So gilt in der Besucherforschung von Kultureinrichtungen beispielsweise, dass ab 350 auswertbaren Fragebögen aussagekräftige Ergebnisse erzielt werden können. Bei schriftlichen Bürgerbefragungen strebt man in der Regel einen Wert von 2.000 auswertbaren Fragebögen an.

2.3.2.4 Gütekriterien

Ziel jeder empirischen Erhebung ist, dass die Untersuchungsergebnisse auch tatsächlich die Realität abbilden. Dazu müssen Datenerhebung und Datenanalyse den zu untersuchenden Phänomenen gerecht werden. Diese auf den ersten Blick triviale Aussage ist bei vielen sozialwissenschaftlichen Untersuchungen das entscheidende Problem. Denn wenn ein Befragter beispielsweise angibt, dass er sich gern ehrenamtlich engagiert, kann man dann auf sein tatsächliches Verhalten bzw. auf den in der Kommune realisierten Aktivierungsgrad schließen?

Es muss gewährleistet sein, dass ein Untersuchungsergebnis den Sachverhalt, den es zu ermitteln galt, auch tatsächlich „gemessen“ hat. Diesen Qualitätsanspruch bezeichnet das Gütekriterium **Validität** (Gültigkeit). Darüber hinaus darf das Untersuchungsergebnis nicht durch Zufälligkeiten und situative Umstände (Ort, unterschiedliche Tageszeit, Interviewer etc) beeinflusst werden; dieses zweite Gütekriterium bezeichnet

⁸³ Vgl. hierzu stellvertretend für andere Kuß, Alfred: Marktforschung, Wiesbaden 2004, S. 184 f, Berekhoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P.: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden 2001, S. 66ff, Weis/Steinmetz 2002, S 76f.

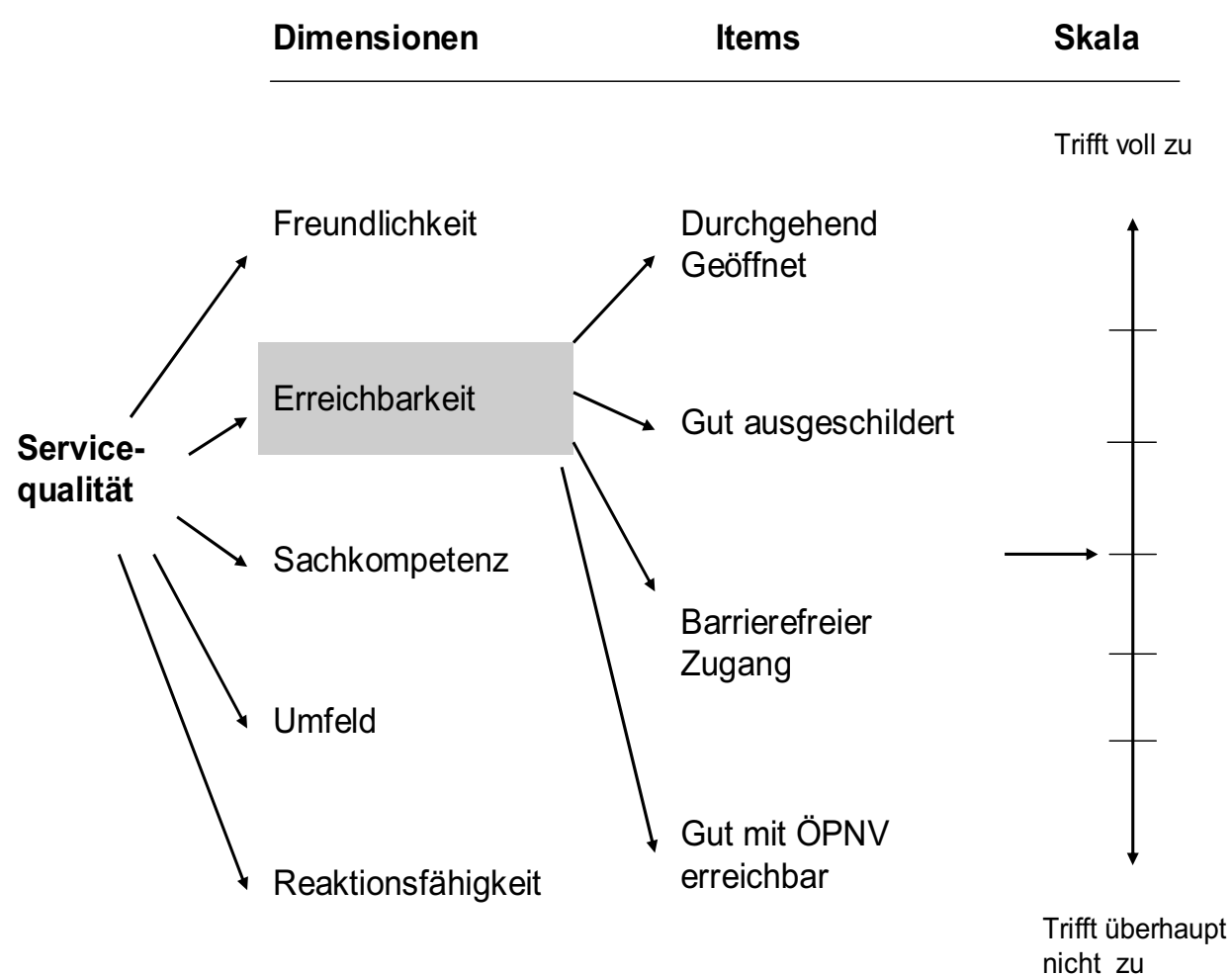
man als **Reliabilität** (Verlässlichkeit). Ein Untersuchungsvorgang darf bei Wiederholung unter anderen situativen Bedingungen keine anderen Ergebnisse produzieren⁸⁴.

Validität und Reliabilität spielen insbesondere bei der Stichprobenziehung und bei der Entwicklung von Messinstrumenten (Bsp. Fragebogenformulierung) eine wichtige Rolle.

2.3.2.5 Operationalisierung

Unter Messen versteht man das systematische Beobachten und Aufzeichnen von empirischen Sachverhalten. Das Ergebnis des Messvorgangs ist die Zuordnung von Zahlen zu Sachverhalten. Diesen Vorgang bezeichnet man als Operationalisierung.

Abbildung 2-7: Operationalisierung des Merkmals Servicequalität



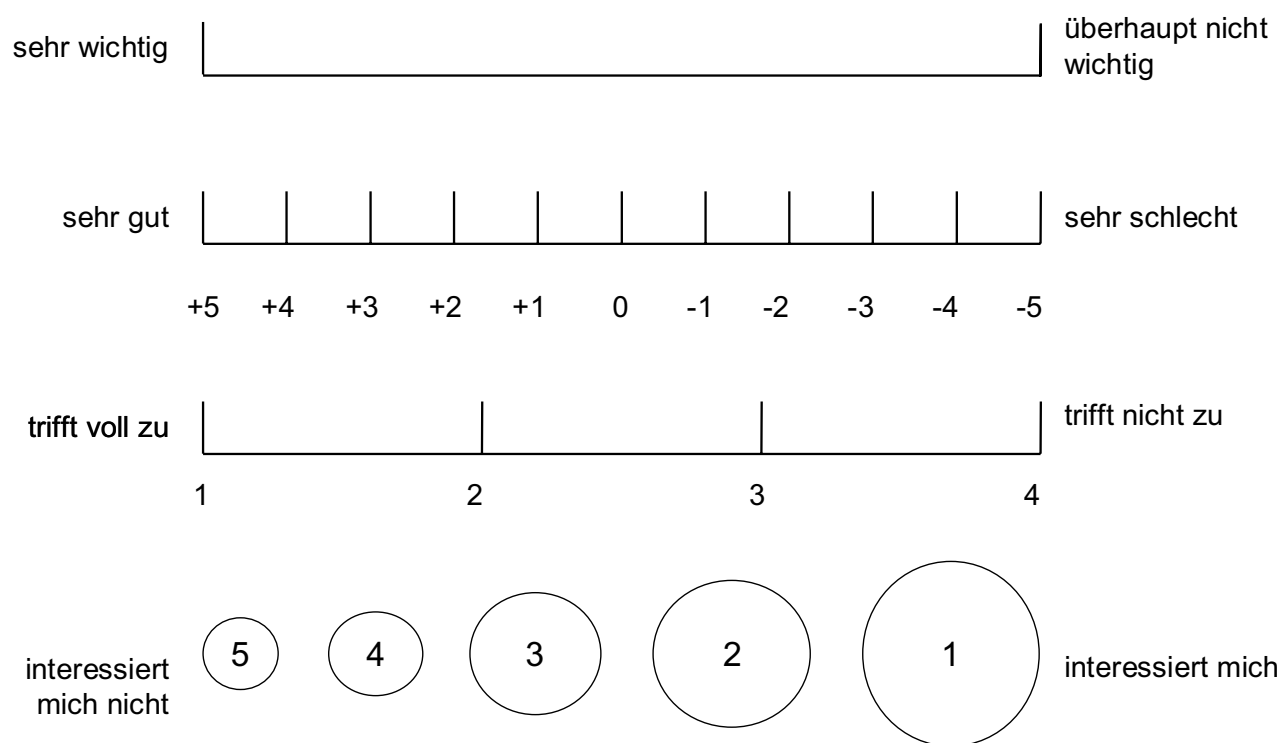
In Abb. 2-7 ist dieser Prozess im Rahmen einer Befragung zum komplexen Merkmal Servicequalität veranschaulicht. Es müssen zunächst die unterschiedlichen Dimensionen der Servicequalität (aus Befragtensicht) abgegrenzt werden; danach müssen dann

⁸⁴ Vgl. Kuß, Alfred: Marktforschung, Wiesbaden 2004, S. 25 f.

für jede Dimension beobachtbare Eigenschaften als Antwortvorgaben (Items) benannt werden. Die jeweilige Ausprägung dieser Eigenschaft beim Untersuchungsgegenstand (Bsp. Kfz-Anmeldestelle) kann dann anhand einer Skala bewertet werden.

Über die Auswertung der einzelnen Skalenwerte wird rückwirkend auf die Bewertung der Servicequalität des Befragungsgegenstandes geschlossen. Skalen sind Parameter, die eine Zuordnung von Werten zu den in der Untersuchung festgestellten Ausprägungen von Variablen erlauben.

Abbildung 2-8: Beispiele für Ratingskalen



Man unterscheidet vier grundlegende Skalentypen⁸⁵:

- **Nominalskalen** erlauben nur Zuordnungen wie „ja/nein/weiß nicht“ oder „männlich/weiblich“ etc.
- **Ordinalskalen** geben Rangstufen wieder, z.B. Präferenzabstände (beliebteste Ferienorte etc.)
- **Intervallskalen/Ratingskalen** gehen über bloße Rangordnungen hinaus und definieren Abstände zwischen den Skalenpunkten, allerdings ohne absoluten Nullpunkt (Bsp. Kundenzufriedenheitsgrade)

⁸⁵ Vgl. Winkelmann, P.: Marketing und Vertrieb, München u.a. 2002, S. 138 f.

- **Verhältnisskalen** dagegen verfügen über einen natürlichen Nullpunkt, und die Abstände zwischen den Skalenpunkten sind gleich (Bsp. Skalen für Alter, Einkommen, Gewicht).

Intervallskalen, auch Ratingskalen genannt, haben die größte Bedeutung in der empirischen Sozialforschung. Auf einem Gegensatzkontinuum zwischen „plus“ und „minus“, „gut“ und „schlecht“, „zufrieden“ und „unzufrieden“ gibt der Befragte seine Beurteilung zu einer Fragestellung ab. In Abbildung 2-9 sind einige exemplarische Ratingskalen abgebildet. Bei der Bildung von Ratingskalen ist vorrangig zu entscheiden, ob eine gerade oder eine ungerade Anzahl von Skalenabschnitten vorgegeben wird. Bei den Befragten wird häufig die Tendenz beobachtet, Extremurteile zu meiden, wenn man eine ungerade Anzahl von Skalenabschnitten vorgibt. Will man, dass sich die Befragten eindeutig positionieren, muss man eine gerade Anzahl von Skalenabschnitten vorgeben. Auch die absolute Anzahl der Skalenwerte muss genau bedacht werden. Eine höhere Anzahl erlaubt eine feinere Nuancierung, kann aber die Befragten auch überfordern⁸⁶.

2.3.2.6 Auswahl der Erhebungsmethoden

Bei der Primärforschung unterscheidet man drei **Erhebungsmethoden**.

: Das klassische Instrument der Marktforschung ist die **Befragung**, bei der durch die schriftliche oder mündliche Auskunft der Befragten Informationen gewonnen werden. Erfasst werden können allerdings nur die bewussten und von den Befragten verbalisierten Tatbestände. Dabei muss darauf vertraut werden, dass die Befragten z.B. in Bezug auf ihr beabsichtigtes Verhalten die Wahrheit sagen.

Dieser Nachteil kann bei der zweiten Erhebungsmethode, der **Beobachtung**, zumeist vermieden werden, da hier das konkrete Verhalten von Versuchspersonen direkt erfasst werden kann. Allerdings erfährt man hierbei nichts über die Motive oder Einstellungen der Probanden. Je nach Erhebungsziel müssen die Vor- und Nachteile der beiden Erhebungsmethoden gegeneinander abgewogen werden. Die dritte Erhebungsmethode, das **Experiment**, wird im öffentlichen Bereich so gut wie nie eingesetzt. Es wird eine künstlich geschaffene Versuchsanordnung zugrunde gelegt (z.B. in einem Marktforschungslabor), um die Wirkung einer Marketing-Maßnahme (z.B. Preiserhöhung) isoliert von Störvariablen messen zu können.

Darüber hinaus unterscheidet man einmalige Erhebungen und permanente Erhebungen; bei letzteren geht es darum, Entwicklungen im Zeitablauf zu untersuchen. Werden diese Langzeitstudien bei den gleichen Personen zu den gleichen Themen durchgeführt, spricht man von einem **Panel**. Dies spielt insbesondere in der Konsumgüterindustrie eine wichtige Rolle. Im öffentlichen Bereich spricht man meist von einem so genannten **Monitoring**: Eine ähnliche Gruppe von Personen wird wiederholt zu glei-

⁸⁶ Vgl. Winkelmann, P., 2002, S. 140ff.

chen oder. ähnlichen Themen befragt, um damit z.B. Änderungen in der Zufriedenheit oder auch die Wirkung von bestimmten Maßnahmen (Bsp. Image-Kampagnen) im Zeitablauf zu überprüfen. Man bezeichnet diese Methoden auch als Längsschnitts-Untersuchungen.

Erhebungsmethode Befragung

Da die Befragung im öffentlichen Bereich die mit weitem Abstand häufigste Erhebungsmethode ist, wird sie im Weiteren näher beschrieben.

Grundsätzlich können folgende Formen der Befragung unterschieden werden:

- Nach der Art:
 - schriftliche Befragung
 - persönliche Befragung (face-to-face-Interviews)
 - telefonische Befragung
 - Computer- oder Fernseh-Befragung
- Nach dem Themenumfang:
 - Einthemen-Befragung
 - Mehrthemen-Befragung („Omnibus-Befragungen“)
- Nach der Häufigkeit:
 - Einmalbefragung
 - Mehrfachbefragung
- Nach den Befragten:
 - Personenbefragung
 - Gruppenbefragung

Schriftliche Befragung

Bei schriftlichen Befragungen werden den zu befragenden Personen Fragebögen zugesickt, die diese dann ausgefüllt an den Absender zurücksenden. Schriftliche Befragungen eignen sich besonders für standardisierte, einfach strukturierte Fragen und wenn die Befragten persönlich nur schwer zu erreichen sind.

Die **Vorteile** schriftlicher Befragung bestehen in Abgrenzung zur persönlichen Befragung darin, dass die Kosten deutlich niedriger sind und keine umfangreiche Interviewer-Organisation erforderlich ist. Zudem gibt es keinen verzerrenden Einfluss durch einen Interviewer; und die Anonymität der Befragungssituation führt häufig zu größerer Offenheit und Ehrlichkeit. Der Stichprobenumfang kann deutlich größer sein, und es können durch die zeitliche und räumliche Ungebundenheit der Befragungssituation auch schwer zu erreichende Bevölkerungsgruppen befragt werden.

Die Tatsache, dass die Befragten selbstbestimmt agieren und sich die Befragungssituation der Kontrolle entzieht, kann sich als **Nachteil** entpuppen, denn es besteht die Gefahr, dass der Fragebogen nicht von den ausgewählten Personen ausgefüllt wird. Es kann auch kein einheitlicher Stichtag festgelegt werden (z.B. Problem bei Befragungen zum Wahlverhalten). Zudem können Unverständlichkeiten und Fehlinterpretationen nicht ausgeräumt werden. Umfang und Schwierigkeitsgrad einer schriftlichen Befragung müssen deshalb deutlich geringer sein als die einer persönlichen Befragung. Der größte Nachteil der schriftlichen Befragung besteht in ihrer in der Regel sehr geringen Rücklaufquote⁸⁷.

Persönliche Befragung

Auch bei der persönlichen Befragung wird ein Fragebogen erarbeitet, der die Grundlage für ein persönliches Gespräch zwischen Befragtem und Interviewer bildet. Der Fragebogen kann angesichts der Möglichkeit von Rückfragen und Erläuterungen deutlich weniger detailliert sein und auch kompliziertere Fragen beinhalten. Bei sogenannten Expertenbefragungen (explorativen Studien/qualitative Forschung) beispielsweise werden die Fragen nur in Form von wenig standardisierten Interviewer-Leitfäden formuliert. Unterstützend können dem Befragten auch Unterlagen gezeigt werden.

Dies sind auch neben der deutlich höheren Rücklaufquote die zentralen **Vorteile** der persönlichen Befragung. Zudem können auch nonverbale Reaktionen und Informationen aus dem Umfeld (z.B. der Wohnsituation) erfasst werden. Zu den **Nachteilen** zählen insbesondere die hohen Kosten. Sie führen dazu, dass deutlich geringere Stichprobengrößen als bei der schriftlichen Befragung gewählt werden müssen und der mögliche Einfluss des Interviewers auf die Befragten verzerrende Ergebnisse zeitigt.

Einen „Kompromiss“ aus den beschriebenen Vor- und Nachteilen der beiden wichtigsten Befragungsformen stellt die **telefonische Befragung** dar, die in der Marktforschungspraxis immer mehr Verbreitung findet. Die Befragten sind vergleichsweise schnell zu erreichen, und sie ist im Vergleich zur mündlichen Befragung deutlich kostengünstiger. Der Interviewer kann wie beim persönlichen Interview bestimmen, wer die Fragen beantwortet, wann und in welcher Reihenfolge sie beantwortet werden; auch Rückfragen sind möglich, die die Gefahr von Missverständnissen verringern. Die durch das Telefon geschaffene Distanz reduziert dabei den Interviewereinfluss.

Als **Nachteil** ist zu werten, dass eine eindeutige Legitimation des Interviewers nicht möglich ist, was zu einer höheren Verweigerungsrate führen kann. Auch sind nonverbale Reaktionen und situative Informationen nicht beobachtbar.

⁸⁷ Vgl. Bruhn, M.: Marketing, Wiesbaden 2001, S. 100.

Ablauf einer schriftlichen Befragung

Da die schriftliche Befragung im öffentlichen Sektor dominiert, soll diese im Weiteren genauer dargestellt werden, wobei der Schwerpunkt auf die Gestaltung des Fragebogens gelegt werden soll. Analog zum Planungsprozess einer generellen Marktforschungsstudie werden in der folgenden Abbildung die wesentlichen Arbeitsschritte für die Durchführung einer schriftlichen Befragung zusammengestellt.⁸⁸

Tabelle 2-3: *Planung einer schriftlichen Befragungen*

Phase	Arbeitsschritte
Konzept-phase	■ Abgrenzung der Untersuchungsziele und der Themenbereiche ■ Sekundärforschung, Analyse vergleichbarer Befragungen ■ Hypothesen- und Fragensammlung (Brainstorming) ■ Umsetzung der Untersuchungsziele in messbare Merkmale und dann in konkrete Fragestellungen (Operationalisierung) ■ Test der Fragebogen-Grobskizze im Rahmen von Expertengesprächen ■ Entscheidung über Auswahlverfahren ■ Grobkonzept für begleitende Öffentlichkeitsarbeit
Fragebogen-entwurf	■ Fragen müssen leicht verständlich, eindeutig und präzise sein (kurze Sätze sind vorzuziehen, Fachbegriffe, Fremdwörter zu vermeiden, ggf. zu erläutern) ■ Fragen müssen neutral und nicht suggestiv formuliert sein ■ Fragebogen darf nicht zu umfangreich sein und muss ansprechendes Layout haben (Schriftgröße etc.) ■ Fragenabfolge von den einfachen zu den schwierigen Fragen ■ Angemessenes Mischungsverhältnis zwischen offenen und geschlossenen Fragen ■ Erstellung des begleitenden Anschreibens (Vorstellung der Institution und des Befragungsziels, Rücksendetermin und -adresse, Anonymität zusichern, Nutzen für Befragten verdeutlichen und evtl. Anreize für Rücklauf ankündigen (Preisausschreiben etc.)

⁸⁸ In Anlehnung an Winkelmann, P., 2002, S. 137.

Pretest	■ Vortest-Gruppe auswählen(ca. 20 bis 50 Personen) und Fragebogen ausfüllen lassen ■ Befragung der Vortest-Gruppe zu Umfang, Verständlichkeit, Inhalt, Layout etc. ■ Auswertung des Pretest, Durchführung notwendiger Korrekturen ■ Festlegung der Dateiauswertungsstruktur und des Dateiauswertungsprogramms (z.B. SPSS)
Hauptuntersuchung	■ Abgrenzung der Grundgesamtheit, Auswahl der Stichprobe (Zufallsauswahl oder bewusste Auswahl) ■ Druck der Fragebögen und Anschreiben, Durchführung von begleitenden Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit ■ Erstellung des Adressverzeichnisses und Versendung der Fragebögen samt Anschreiben ■ Evtl. Erinnerungsschreiben oder –anrufe bei geringem Rücklauf ■ Rücklaufregistratur und –kontrolle
Auswertung und Präsentation	■ Aussortieren der ungültigen Fragebögen ■ Codierung der Fragebögen und Eingabe in Datenerfassungsprogramm ■ Plausibilitätskontrollen ■ Ergebnisberechnung (Bsp. Häufigkeiten, Mittelwerte, Kreuztabellen, ggf. multivariate Analysen) ■ Verdichten der Ergebnisse, Verknüpfung mit Erhebungszielen, Präsentation aus Nutzersicht (Infoüberlastung) ■ Erstellung einer Kurzzusammenfassung (Zielsetzung, Stichprobe und Methode, Zeitraum, wichtigste Ergebnisse und Interpretation) und eines ausführlichen Berichts mit allen Auswertungstabellen

Fragebogengestaltung

Aufgabe der Fragetechnik ist es, Aufbau, Art und Umfang von Fragen optimal auf die Befragten und die Befragungssituation abzustimmen. Die wichtigste Unterscheidung von Fragen besteht in der Unterscheidung zwischen **geschlossen** (mit Antwortvorgaben) und **offen** (ohne Antwortvorgaben) Fragen. Der Vorteil offener Fragen be-

steht darin, dass der Befragte nicht durch Vorgaben eingeengt wird und auch Antworten geben kann, auf die die Ersteller des Fragebogens nicht gekommen wären. Allerdings erhöhen offene Fragen den Aufwand für den Befragten und sind schwerer auszuwerten, da sie erst in Kategorien „übersetzt“ werden müssen. Offene Fragen bieten sich bei explorativen Studien an, wenn man die beeinflussenden Faktoren des zu untersuchenden Objektes erst entdecken muss.

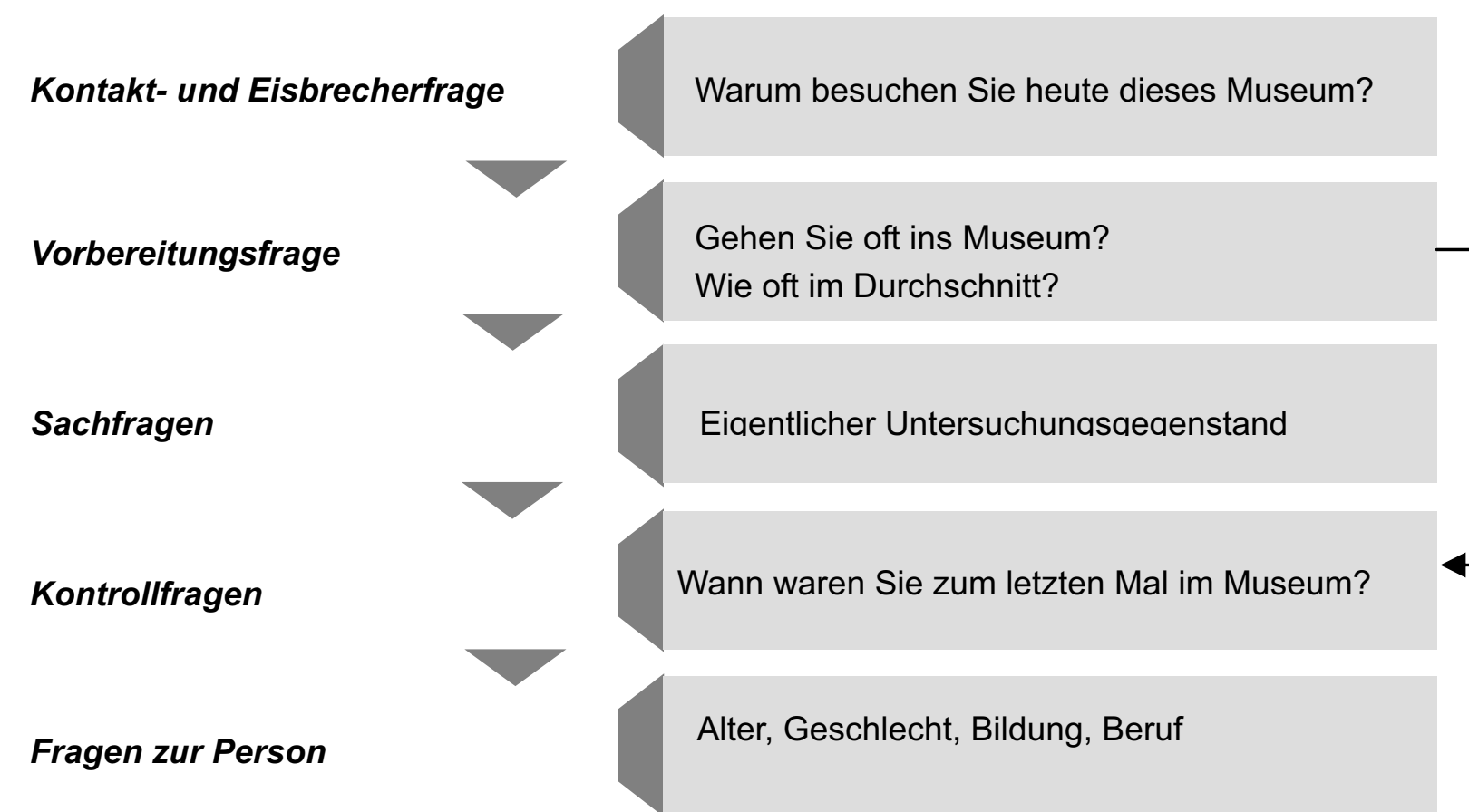
Das Hauptproblem bei den geschlossenen Fragen besteht darin, die „richtigen“ (das heißt: die für den Befragten relevanten) Antwortvorgaben zu entwickeln. Häufig werden geschlossene Fragen mit der Antwortkategorie „Sonstiges“ geöffnet, um nicht vorgegebene Antwortkategorien zu integrieren. Um zu verhindern, dass ein Befragter die Frage beantwortet, für die er sich eigentlich nicht zuständig fühlt, sollte auch immer die Option, „weiß ich nicht/kann ich nicht beurteilen“ angegeben werden.

Fragen dienen unterschiedlichen Zwecken. Für eine optimale Gestaltung des Fragebogens ist die Reihenfolge der richtigen Fragetypen entscheidend. Dabei haben sich die folgenden Regeln in der Praxis als sinnvoll erwiesen⁸⁹:

- Zu Beginn des Fragebogens Kontakt zur Auskunftsperson mittels einiger leicht zu beantwortenden Fragen herstellen, den so genannten „Eisbrecher-Fragen“.
- Fragen zu persönlichen Merkmalen wie Alter, Einkommen, Schulbildung etc. nach Möglichkeit an das Ende des Fragebogens platzieren, da diese Fragen häufig zum Abbruch der Befragung führen können.
- Die Fragen immer vom „Allgemeinen zum Speziellen“ ordnen und inhaltlich zusammengehörende Fragen zusammenfassen.
- Beim Wechsel eines Themas Übergänge zwischen den entsprechenden Fragebogen-Abschnitten herstellen, um die Auskunftsperson durch den Fragebogen zu leiten.
- Um den Aufwand für die Befragten so gering wie möglich zu halten, so genannte Filterfragen einsetzen, die klären, ob die folgende Frage für die Auskunftsperson relevant ist. Ist dies nicht der Fall, werden sie zu weiterführenden Fragen geleitet.

⁸⁹ Vgl. Kuß, A., 2004, S. 92ff.

Abbildung 2-9: Fragearten



- Für die formale Gestaltung von Fragebögen gelten die folgenden Regeln⁹⁰:
- Große, klare Schrifttype verwenden.
- Fragen übersichtlich anordnen.
- Fragen nicht über mehrere Seiten hinziehen.
- Optische Hilfsmittel (Pfeile, Hervorhebungen etc.) verwenden.
- Alle Fragen nummerieren.
- Anweisungen für die Beantwortung der Fragen geben (Bsp. „Bitte nur eine Antwort ankreuzen“).

Um die Güte eines Fragebogens zu prüfen, muss er zwingend in einem so genannten **Pretest** überprüft werden: unter Bedingungen, die möglichst weitgehend den späteren Untersuchungsbedingungen entsprechen.

⁹⁰ Vgl. Kuß, A., 2004, S. 93, 94.

Praxisbeispiel: Themenbereiche von Bürgerbefragungen

Die meisten Bürgerbefragungen beinhalten Fragen aus den folgenden Themenbereichen⁹¹:

1. Themenblock Stadtteil/Wohnen

Unterthemen:

- Seit wann wohnen Sie hier?
- Wie zufrieden sind Sie mit der Wohnumgebung/Infrastruktur/Verkehrssituation etc.?
- Was gefällt Ihnen überhaupt nicht?
- Wo würden Sie gern hinziehen, wenn Sie die freie Wahl hätten?
- Würden Sie Ihren Stadtteil einem guten Freund zum Wohnen empfehlen?
- Wo sehen Sie den größten Handlungsbedarf?
- Wie möchten Sie gern in 10 Jahren wohnen?

2. Themenblock Innenstadt

Unternehmen:

- Wie oft besuchen Sie die Innenstadt?
- Welche Verkehrsmittel nutzen Sie?
- Wie beurteilen Sie das Einzelhandels-, Gastronomie und Veranstaltungsangebot?
- Wie beurteilen Sie die Erreichbarkeit/Sauberkeit/Sicherheit/Aufenthaltsqualität?
- Wo sehen Sie den größten Handlungsbedarf?

3. Themenblock Gesamte Stadt:

Unterthemen:

- Wie beurteilen ausgewählte Bevölkerungsgruppen (Bsp. Kinder, Jugendliche, Senioren) die Freizeitmöglichkeiten?
- Wie beurteilen Sie das Angebot an Kindertagesstätten/Schulen/Weiterbildungsmöglichkeiten/Hochschulen?
- Wie beurteilen Sie die Gesundheitsversorgung?
- Wie beurteilen Sie das Kulturangebot?
- Nach diesen Muster alle weiteren Standortfaktoren abfragen.

4. Bürgerschaftliches Engagement

Unterthemen:

- Wo und wie haben Sie sich in den letzten fünf Jahren engagiert?
- Aus welchen Motiven haben Sie sich engagiert?
- Wo würden Sie sich am liebsten engagieren?
- Kennen Sie die Freiwilligen-Agentur?
- Was sollte die Stadt machen, um Engagement zu fördern?
- Wie schätzen Sie Ihre politischen Einflussmöglichkeiten ein?

⁹¹ Bei diesen Unterthemen handelt es sich um Beispiel-Fragen, die im konkreten Fragebogen häufig anders formuliert werden müssten. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

5. Themenblock **Lebensqualität**:

- Wie stufen Sie Ihre persönliche Lebenssituation ein?
- Welche Entwicklung erwarten Sie für die Zukunft?

6. Themenblock **Politik und Verwaltung**:

Unterthemen:

- Wie häufig hatten Sie im letzten Jahr Kontakt mit der Verwaltung?
- Wie zufrieden waren Sie mit Öffnungs- und Wartezeiten, der Ausschilderung, der persönlichen und fachlichen Beratung, der Bearbeitungszeit etc.?
- Kennen und nutzen Sie das Internet-Angebot der Stadt?
- Über welche Medien informieren Sie sich über städtische Belange?

7. **Demografisches**

- Alter
- Geschlecht
- Bildung
- Beruf
- Haushaltsgröße
- Anzahl der Kinder
- Einkommen
- Staatsangehörigkeit
- Stadtteil

Da Kundenzufriedenheits- und Imageanalyse einen hohen Anteil von Befragungen im öffentlichen Bereich haben, sollen sie im Weiteren etwas näher beschrieben werden.

2.3.2.7 Kundenzufriedenheitsanalyse

Wie bereits in Kapitel 2.2.4.1 dargestellt, ist Kundenzufriedenheit nach dem Confirmation/Disconfirmation-Modell das Ergebnis eines subjektiven Vergleichsprozesses zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung. Umstritten ist, ob negativ oder positiv bestätigte Erwartungen einen gleich starken Einfluss auf die Zufriedenheit haben. Einige Forscher gehen davon aus, dass negativ bestätigte Erwartungen einen größeren Einfluss auf die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit haben als positiv bestätigte. Des weitern nehmen sie an, dass sich Zufriedenheit nicht beliebig steigern lässt, da sie irgendwann ein Sättigungsniveau erreicht.

Gemeinsam ist den Erklärungen indes, dass sie von dem so genannten **merkmalsorientierten Ansatz** ausgehen. In dessen Verständnis stellt das Zufriedenheitsurteil die Summe der wahrgenommenen und bewerteten Einzelleistungen (Merkmale) dar. Fraglich ist allerdings, ob die bewerteten Merkmale gleichrangig sind oder ob es so

genannte Mindestanforderungen gibt, die nicht durch andere Merkmale kompensiert werden können. Danach gibt es Erwartungen, die als Mindestanforderungen erfüllt werden müssen, um Unzufriedenheit zu vermeiden (Penalty- bzw. Straf-Faktoren).

Zum anderen gibt es Faktoren, die als „Zufriedenheitsmacher“ fungieren, da sie über den Erwartungen liegen (Reward- bzw. Belohnungs-Faktoren) und damit einen deutlich höheren Einfluss auf das Zufriedenheitsurteil haben⁹².

Klein unterteilt die Erwartungen bzw. Anforderungen der Kunden sogar in drei Gruppen: die Basis-, die Leistungs- und die Begeisterungsanforderungen⁹³. Basisanforderungen werden vom Kunden vorausgesetzt und in Kundenbefragungen nicht explizit genannt. Auch bei voller Erfüllung führen sie nicht zu Zufriedenheit; bei Nicht-Erfüllung führen sie dagegen sofort zu Unzufriedenheit und sind häufig Anlass von Reklamationen.

Leistungsanforderungen werden bei Kundenbefragungen genannt und stehen in einem direkten Zusammenhang zur Kundenzufriedenheit. Die Begeisterungsanforderungen sind für den Kunden überraschend und können deshalb nicht über Befragungen erhoben werden. Allerdings gewöhnen sich Kunden schnell an diese Eigenschaften und setzen sie häufig bereits beim nächsten Kontakt voraus.

In Abgrenzung zum merkmalsorientierten Ansatz geht der so genannte **ereignisorientierte Ansatz** davon aus, dass das Zufriedenheitsurteil während des Erlebens eines konkreten Ereignisses gebildet wird. Dienstleistungen werden nach dieser Modellannahme nicht als die Summe von Merkmalen wahrgenommen, sondern als ein in den episodischen Kontext eingebundenes „Ereignis“. Zum Beispiel ist eine Beschwerde der Prototyp eines stark empfundenen kritischen Ereignisses. Die ereignisorientierten Verfahren der Zufriedenheitsforschung sind bestrebt, das gesamte „Dienstleistungs-Erlebnis“ detailliert zu erfassen, dadurch dass der Befragte sein Erleben schildert.⁹⁴

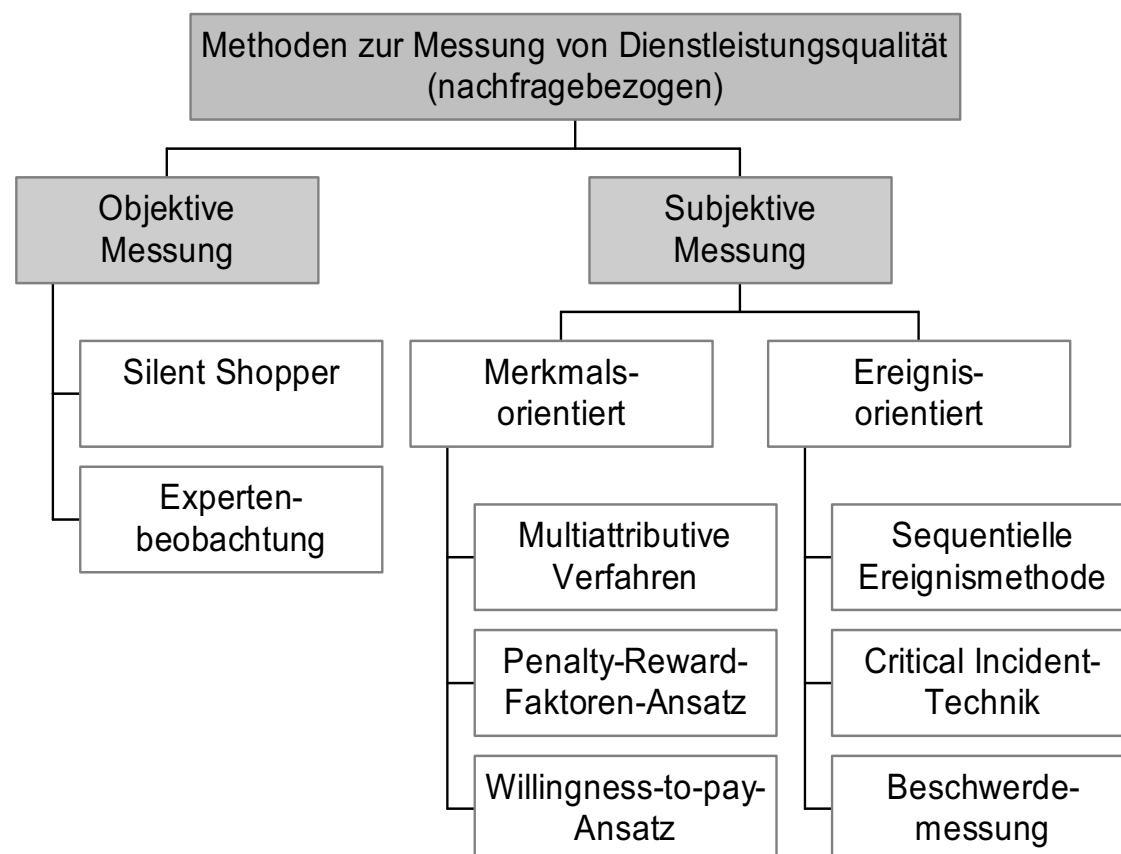
Abbildung 2-11 gibt einen Überblick über die verschiedenen Messansätze zur Kundenzufriedenheit. Sowohl der merkmalsorientierte als auch der ereignisorientierte Messansatz betrachten die Zufriedenheit aus Kundensicht. Die Verfahren werden deshalb auch als subjektive Messungen bezeichnet. Neben diesen beim Kunden ansetzenden Verfahren gibt es in der Praxis auch so genannte objektive Verfahren wie Testkunden (silent shopper, mystery shopping) oder Expertenbeobachtungen.

⁹² Man spricht von einer „Zufriedenheitsfalle“, wenn die konsequente Umsetzung von Kundenwünschen nur zu einer marginalen Verbesserung der Kundenzufriedenheit und damit zu einer geringfügig höheren Preisbereitschaft führt, die Kosten aber gleichzeitig stark steigen. Es gilt also konsequent die Faktoren zu beeinflussen, die vom Kunden auch als wertsteigernd wahrgenommen werden. Vgl. dazu die Ausführungen zum Willingness-to-pay-Ansatz.

⁹³ Klein, B.: QFD – Quality Function Deployment. Konzepte, Anwendung und Umsetzung für Produkte und Dienstleistungen, Reinningen-Malmsheim, 1999, S. 19ff.

⁹⁴ Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Berlin 2001, S. 91ff.

Abbildung 2-10: Methoden zur Messung von Dienstleistungsqualität



Bei der Zugrundelegung des merkmalsorientierten Verfahrens⁹⁵ müssen die relevanten Teilqualitäten erkannt und „messbar“ gemacht werden. Dies geschieht in der Regel über die Operationalisierung der einzelnen Qualitätsmerkmale in so genannte Items und die Zuordnung von Messskalen.

Ein häufig verwendeter Ansatz bei der Überprüfung der Dienstleistungsqualität in der öffentlichen Verwaltung ist der folgende Fragebogen.

⁹⁵ Auf die genaue Beschreibung der verschiedenen Ausprägungen des multiattributiven Verfahrens wie der direkten und indirekten, der einstellungsorientierten und der zufriedenheitsorientierten Qualitätsmessung soll hier verzichtet werden. Vgl. Bruhn 2001, S. 92ff.

Abbildung 2-11: Fragebogen zum merkmalsorientierten Verfahren

Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit der Stadtverwaltung hinsichtlich der im folgenden genannten Aspekte gewesen?	sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	unzufrieden	sehr unzufrieden	keine Angabe
Verkehrsanbindung, Erreichbarkeit der Gebäude der Stadtverwaltung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ausschilderung der 'Ämter' innerhalb der Gebäude	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Öffnungszeiten der Dienststellen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dauer der Wartezeit vor Ort	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gestaltung der Warteräume und der Wartezonen im Gebäude	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verständlichkeit der Formulare, Schreiben, Bescheide	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Umgangsform der Stadt-Mitarbeiter/-innen, persönliche Behandlung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bearbeitungszeit Ihrer Anliegen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Die Zufriedenheit mit bestimmten Faktoren der Dienstleistungsqualität wird direkt abgefragt. Allerdings erhält man mit diesem Messansatz keinen Hinweis auf die Wichtigkeit der einzelnen Teilqualitäten. Man muss davon ausgehen, dass alle als gleichwertig eingeschätzt werden, was nicht der Realität entsprechen muss.

Um diese Differenzierung vornehmen zu können, muss zugleich die Erwartungskomponente erhoben werden. Im Rahmen des so genannten Penalty-Reward-Faktoren-Ansatzes wird eine Unterteilung der Dienstleistungsqualität in Routine- und Ausnahmekomponenten vorgenommen. Um diese beiden Gruppen zu finden, werden die Kunden gebeten, zusätzlich zur Bewertung der Qualität einzelner Merkmale ihre Erwartungen mitzuteilen. Jeder einzelne Qualitätsaspekt wird auf einer Skala von „viel schlechter als erwartet“ bis „viel besser als erwartet“ eingestuft. Daraus kann auf die Bedeutung der Einzelmerkmale für das Zufriedenheitsurteil rückgeschlossen werden.⁹⁶

⁹⁶ Vgl. Bruhn 2001, S. 109.

Bei den Reward-Faktoren ist es darüber hinaus wichtig zu erfahren, für welche die Zufriedenheit steigernden Zusatzleistungen die Kunden bereit wären, mehr zu zahlen. Denn nur diese sollten, langfristig gesehen, umgesetzt werden. Diese Messung der Zahlungsbereitschaft steht im Zentrum des Willingness-to-pay-Ansatzes.

Da diese Verfahren relativ hohe Anforderungen an die statistischen Auswertungsmethoden stellen, hat sich in der Praxis die direkte Abfrage von Bewertungs- und Wichtigkeitsurteilen durchgesetzt.

Abbildung 2-12: Fragebogen, differenziert nach Qualitätswahrnehmung und Wichtigkeit

Wie beurteilen Sie die nachstehenden Aspekte?
(Bitte beurteilen Sie diese mit „Schulnoten“ von 1 (sehr gut), 2(gut), 3 (befriedigend), 4 (ausreichend) bis 5 (mangelhaft)).

Und wie wichtig sind Ihnen persönlich die jeweiligen Aspekte?
(Bitte beurteilen Sie diese mit Noten von 1 (sehr wichtig) bis 5 (völlig unwichtig))

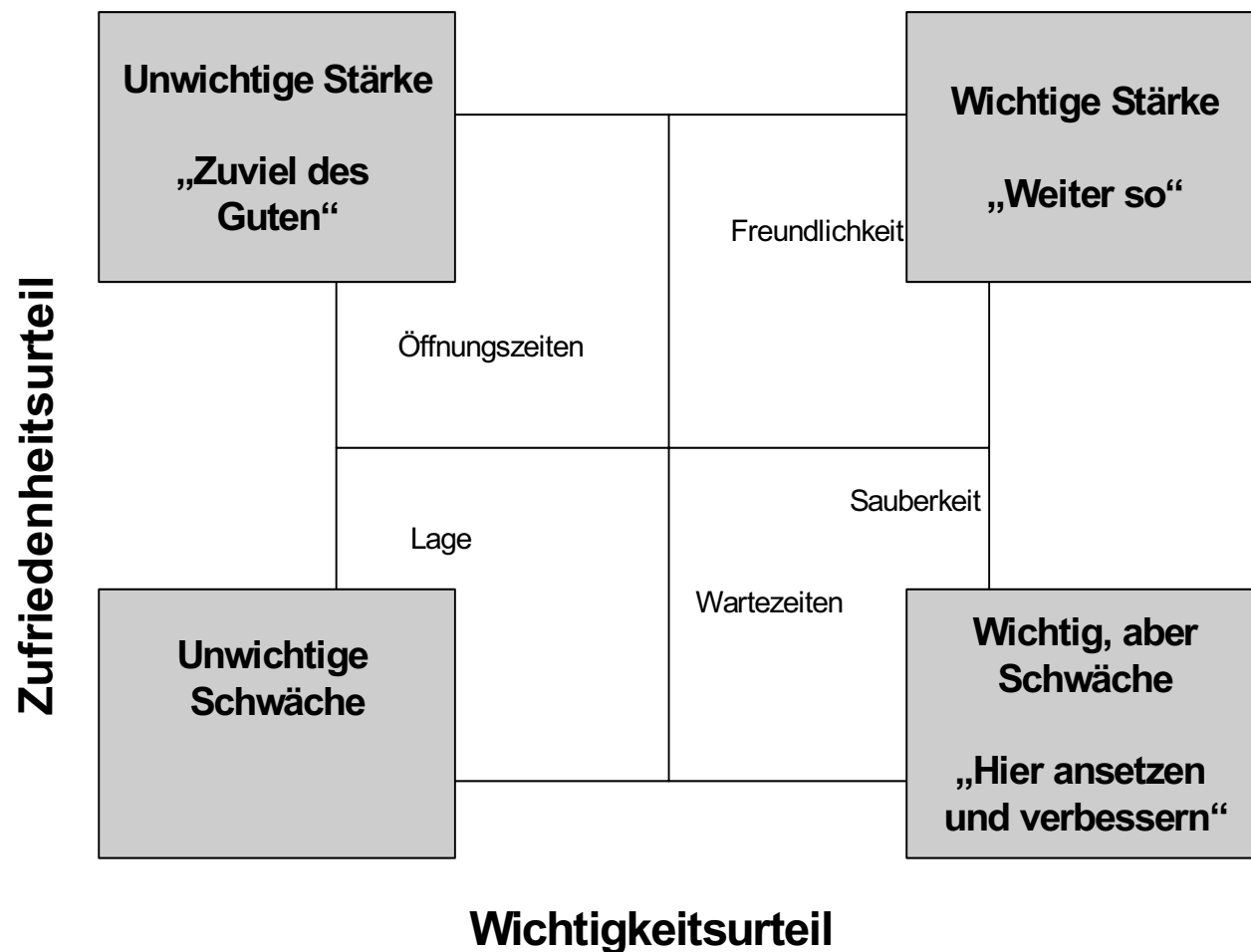
Haben Sie zu einzelnen Aspekten einen konkreten Verbesserungsvorschlag?

Bsp.: Der Umfang der Öffnungszeiten wurde vom Befragten als gut eingestuft, wobei ihm dieser Aspekt aber relativ unwichtig ist.

Qualitätsmerkmal	Note:	Wichtigkeit:	Verbesserungsvorschlag
Öffnungszeiten	2	4	
Freundlichkeit	☐	☐	
Verständlichkeit d. Formulare	☐	☐	
Kurze Wartezeiten	☐	☐	

Auf der Grundlage der differenzierten Zufriedenheits- und Wichtigkeitsurteile kann dann eine Prioritätensetzung bei der Ressourcenverteilung erfolgen, wie sie in der folgenden Grafik exemplarisch veranschaulicht wird.

Abbildung 2-13: Wichtigkeits-/ Zufriedenheitsportfolio



Problem aller merkmalsorientierten Ansätze ist, dass die relevanten Qualitätsdimensionen vorher bekannt sein müssen. Zudem setzen sie ein reflektiertes Urteilsvermögen auf Kundenseite voraus. Die Abfrage einer Vielzahl von Einzelmerkmalen kann schnell zu einer Überforderung bzw. zu einer Verweigerung bei den Befragten führen.⁹⁷

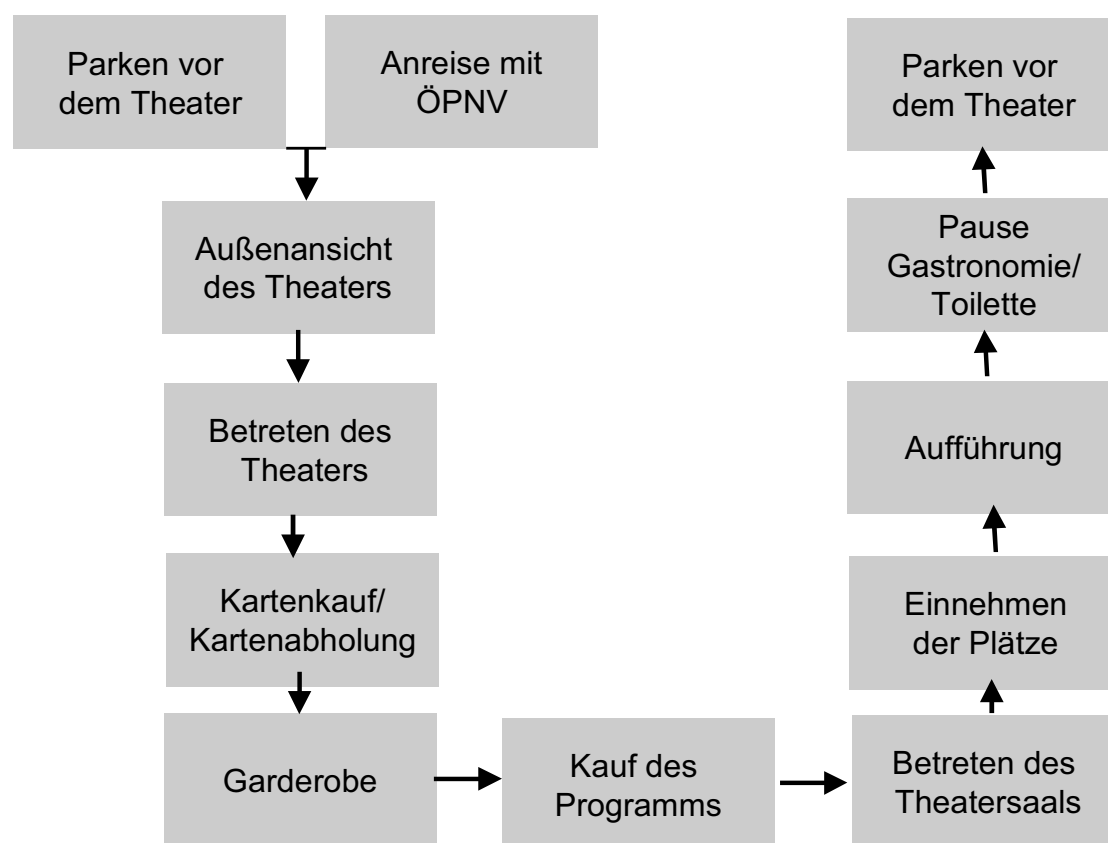
Die zweite große Gruppe der kundenorientierten Messansätze, die so genannten ereignisorientierten, berücksichtigen den prozessualen Charakter der Leistungserstellung. Die Kunden werden gebeten, ihre Erlebnisse mit dem Dienstleistungsanbieter ohne konkrete Fragestellung zu schildern. Als geeignetes Instrumentarium für die Erfassung der einzelnen *Sequenzen* des Dienstleistungsprozesses hat sich dabei ein grafisches Ablaufdiagramm (Blueprint⁹⁸) erwiesen. Dabei wird der Kontaktverlauf zwischen Anbieter und Nachfrager in einer konkreten Situation aus Sicht des Kunden wiedergegeben. In persönlichen Interviews werden die Kunden gebeten, die einzelnen Phasen eines (im Sinne einer Leistungserstellung definierten) Ereignisses nochmals

⁹⁷ Vgl. Bruhn 2001, S. 112

⁹⁸ Blueprint heißt Blaupause, bildlich gesprochen bedeutet dies, es wird eine Kopie des Leistungserstellungsprozess erstellt.

gedanklich nachzuvollziehen und die einzelnen Kontaktsituationen (Bsp. Hotel- oder Theaterbesuch) aus ihrer Sicht zu bewerten.⁹⁹ Diese Methode bezeichnet man als **Sequenzielle Ereignismethode**, sie ist in der folgenden Grafik anhand eines Theaterbesuchs dargestellt.

Abbildung 2-14: Sequenzielle Ereignismethode



Die Kundenkontaktpunkte, Momente, in denen ein direkter Kontakt des Kunden zum Dienstleister besteht, werden auch als so genannte „Augenblicke der Wahrheit“ bezeichnet, weil sich hier zeigt, ob die Qualitätsvorgaben umgesetzt werden.

Auf diese *kritischen Ereignisse* konzentriert sich die **Critical-Incident-Technique**. Sie ermittelt, womit die Kunden im Rahmen von (meist außergewöhnlichen) Kontaktsituationen besonders zufrieden oder besonders unzufrieden waren. Denn es sind gerade diese „besonderen Vorfälle“, die Kunden lange behalten und die im persönlichen Umfeld häufig berichtet werden (Mund-zu-Mund-Kommunikation).¹⁰⁰ Mit Hilfe

⁹⁹ Vgl. Stauss, B: „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung. In: Bruhn/Stauss: Dienstleistungsqualität, Wiesbaden 1995, S. 386f.

¹⁰⁰ Vgl. Bruhn 2001, S. 113ff.

standardisierter offener Fragen, sollen die Kunden veranlasst werden, sich an die Vorfälle zu erinnern:

- Denken Sie an einen Vorfall, bei dem Sie als Kunde einen besonders zufrieden stellenden bzw. besonders unbefriedigenden Service erlebt haben?
- Wann kam es zu diesem Ereignis?
- Beschreiben Sie die konkreten Umstände?
- Wie haben sich die Mitarbeiter konkret verhalten (was haben sie gesagt, was haben sie getan)?
- Welche Ursachen haben das Gefühl ausgelöst, dass es sich um bes. (un-) befriedigende Ereignisse handelte?¹⁰¹

Eine weitere Methode der „Behandlung kritischer Ereignisse“ stellt das Beschwerdemanagement dar, das im Kapitel 3.4 noch einmal näher behandelt wird.

Die ereignisorientierten Verfahren sind deutlich aufwändiger als die merkmalsorientierten Verfahren und werden deshalb auch nur für kleine Stichproben angewendet (explorative bzw. qualitative Studien). Mit ihrer Hilfe lassen sich die Kriterien ableiten, die die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität aus Kundensicht beeinflussen. Sie werden aus diesem Grund auch häufig den merkmalsorientierten Verfahren vorgeordnet.

Neben den Kundenzufriedenheitsanalysen spielen die Image-Analysen eine wichtige Rolle im öffentlichen Marketing. Auf sie wird deshalb im nächsten Abschnitt kurz eingegangen.

2.3.2.8 Image-Analysen

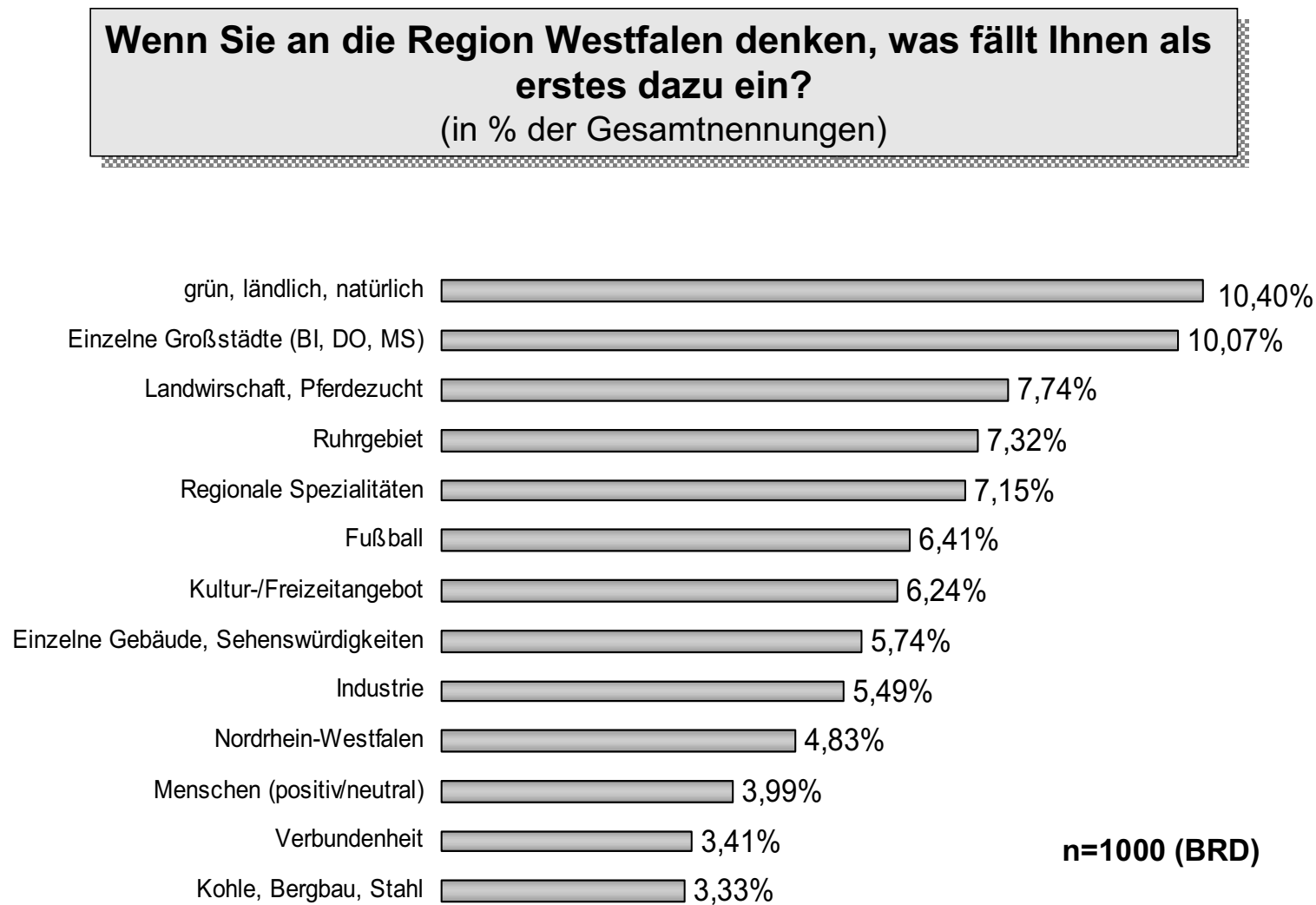
Die wichtigste Voraussetzung für die aktive Beeinflussung des Images ist, dass die entsprechende Zielgruppe die in Rede stehende Organisation/Stadt/Region überhaupt kennt. Weiterhin ist die Bestandsaufnahme der Vorstellungsbilder bei den relevanten Zielgruppen vonnöten. Zu diesem Zweck werden so genannte Image-Analysen durchgeführt (Fremdbild- und Selbstbild-Analysen). Diese beginnen zumeist mit der Abfrage der spontanen Assoziationen (offene Frage) zum Untersuchungsobjekt (im weiteren beispielhaft eine Stadt):

- Was fällt Ihnen spontan ein zu der Stadt x?
- Wenn Sie die Stadt einmal mit einer anderen vergleichen: Was hat diese Stadt, was andere nicht haben? Was ist das Besondere?

¹⁰¹ Vgl. Bruhn 2001, S. 115.

Hintergrund dieser Fragen ist, die identitätsstiftenden Merkmale herauszufinden. Denn die Image-Gestaltung muss immer an den bestehenden Wahrnehmungsmustern anknüpfen. Nur dann hat sie die Chance, diese zu verändern.

Abbildung 2-15: Fremdbild-Analyse der Region Westfalen¹⁰²



Im nächsten Schritt werden die Befragten häufig gebeten, ein (zumeist vorgegebenes) Eigenschaftsprofil des Untersuchungsobjektes zu bewerten. Um die emotionale Komponente von Images abzubilden, werden so genannte semantische Differentiale eingesetzt. Hierbei werden die Befragten aufgefordert, die Stadt/Region auf einer Skala mit gegensätzlichen Eigenschaftswörtern einzuordnen. Häufig wird zudem erfragt, welche Eigenschaften eine „ideale“ Stadt/Region haben müsste, damit sie für die Befragten attraktiv ist, z. T. werden auch die Eigenschaften von „Konkurrenten“ abgefragt.

¹⁰² Meffert, H./ Ebert, C.: Marke Westfalen. Grundlagen des identitätsorientierten Regionenmarketing und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Ibbenbüren 2003, S. 45.

Abbildung 2-16: Semantisches Differential

	teils/					
	Zutreffend		teils		nicht zutreffend	
Weltoffen	☐	☐	☐	☐	☐	engstirnig
Bürgernah	☐	☐	☐	☐	☐	bürokratisch
Abwechslungsreich	☐	☐	☐	☐	☐	eintönig
freundlich	☐	☐	☐	☐	☐	unfreundlich
Gemütlich	☐	☐	☐	☐	☐	ungemütlich
Sauber	☐	☐	☐	☐	☐	schmutzig
Fortschrittlich	☐	☐	☐	☐	☐	nicht fortschrittlich
Gastfreundlich	☐	☐	☐	☐	☐	Ungastlich
Familienfreundlich	☐	☐	☐	☐	☐	familienfeindlich
Attraktiv	☐	☐	☐	☐	☐	unattraktiv
international	☐	☐	☐	☐	☐	provinziell
ausländerfreundlich	☐	☐	☐	☐	☐	ausländerfeindlich
sozial engagiert	☐	☐	☐	☐	☐	sozial nicht engagiert
Preiswert	☐	☐	☐	☐	☐	teuer

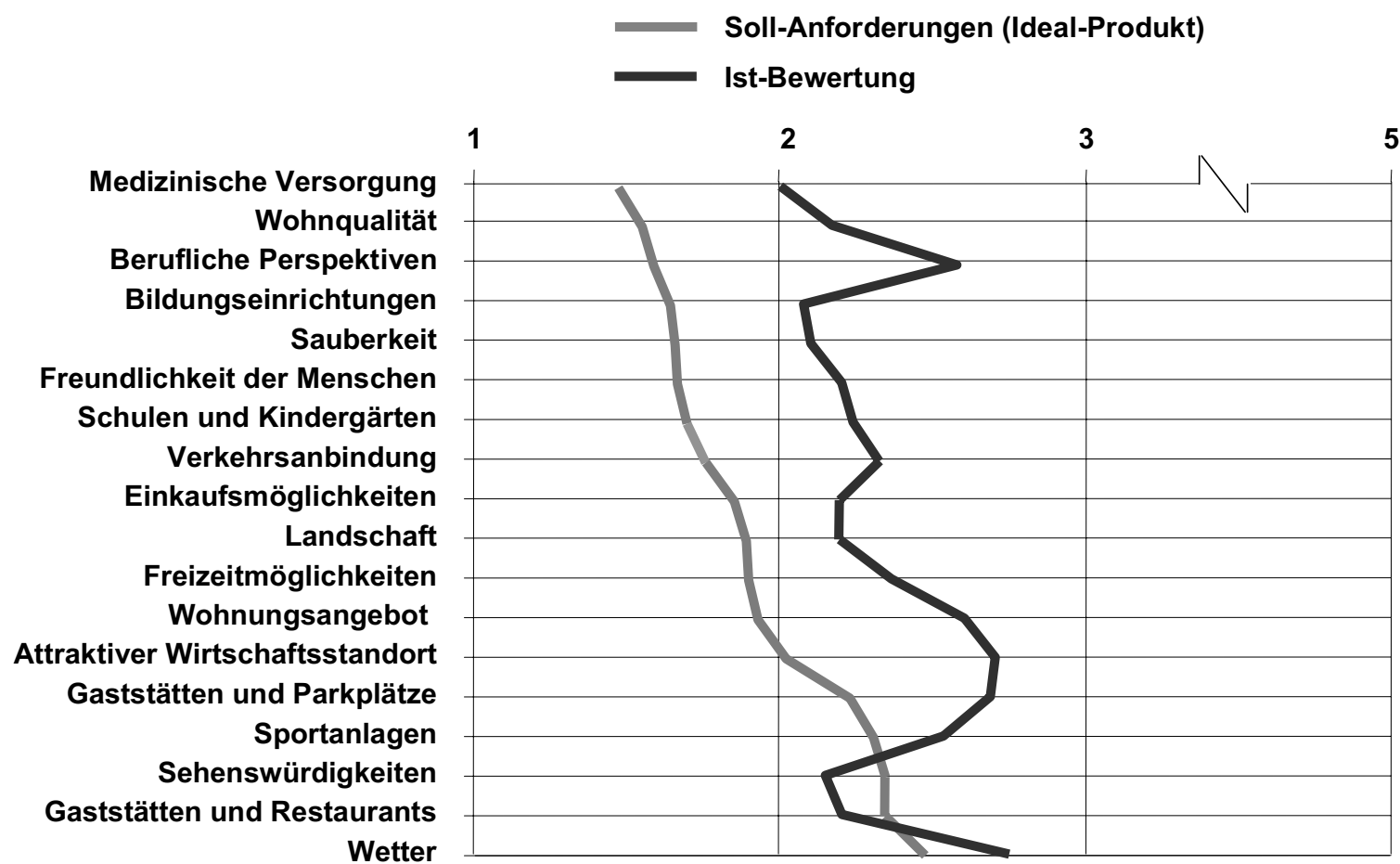
Um die das Verhalten beeinflussende Wirkung (die so genannte konative Komponente) von Images zu erfassen, werden häufig folgende Fragen gestellt:

- Stellen Sie sich vor, Sie bekämen ein sehr interessantes Jobangebot. Könnten Sie sich vorstellen, in die Stadt x zu ziehen?
- Würden Sie einem guten Freund empfehlen, in Ihre Stadt zu ziehen?
- Was würden Sie Freunden/Verwandten zeigen, die zum ersten Mal in Ihre Stadt kommen? Was würden Sie auf keinen Fall zeigen?

Vielfach werden die Befragungen noch weiter konkretisiert und die Befragten sollen ausgewählte Angebote beurteilen. Diese Angebotsbeurteilung orientiert sich an den harten und weichen Standortfaktoren. Sie lässt sich noch weiter differenzieren, indem zuerst die Soll-Anforderungen („Ideal-Produkt“) erhoben werden und diese dann der

Ist-Bewertung gegenüber gestellt werden. Oder es findet ein Vergleich mit konkurrierenden Standorten statt.

Abbildung 2-17: Angebotsbeurteilung Region Westfalen, Soll-Ist-Bewertung (Fremdbild)¹⁰³



Resümierend dargestellt gehören zu einer Image-Analyse die folgenden Wahrnehmungsaspekte:

- Messung des Bekanntheitsgrads
- Spontanassoziationen (offene Frage)
- Erstellung eines Eigenschaftsprofils
- Angebotsbeurteilung.

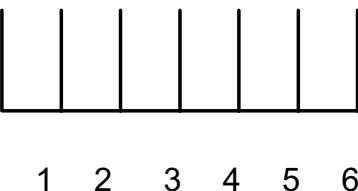
¹⁰³ Meffert, H./ Ebert, C.: Marke Westfalen. Grundlagen des identitätsorientierten Regionenmarketing und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Ibbenbüren 2003, S. 56.

Diese werden zu einem Gesamturteil verdichtet. Dazu müssen die für ein Objekt relevanten Imageattribute erfasst und aus der Sicht verschiedener Zielgruppen beurteilt werden. Darüber hinaus ist es sinnvoll, derartige Image-Analysen periodisch zu wiederholen (Monitoring), um den Erfolg imagebeeinflussender Maßnahmen zu beurteilen.

2.3.3 Datenanalyse und Dokumentation

Nachdem die empirische Erhebung durchgeführt worden ist, folgen die beiden letzten Schritte des Marktforschungsprozesses, die Datenanalyse und die Dokumentation bzw. Kommunikation der Ergebnisse. Auf diese beiden Aspekte soll im Weiteren nur kurz eingegangen werden.¹⁰⁴

Abbildung 2-18: Beispiele für unterschiedliche Messniveaus

Beispielfrage	Antwort	Skalentyp	Messzahlen
Welches Geschlecht haben Sie?	☐ männlich ☐ weiblich ☐	Nominalskalierung (nicht metrisch)	absolute/rel. Häufigkeiten, Modus
Gehen Sie gern ins Theater?	☐ sehr gern ☐ gern ☐ weder –noch ☐ ungern ☐ sehr ungern ☐	Ordinalskalierung (nicht metrisch)	absolute/rel. Häufigkeiten, Modus und Median
Wie gut hat Ihnen die heutige Aufführung gefallen? (Schulnotenprinzip)		Intervallskalierung (metrisch)	absolute/rel. Häufigkeiten, Modus, Median, arithmetisches Mittel
Wie alt sind Sie?	_____ Jahre	Verhältnisskala (metrisch)	absolute/rel. Häufigkeiten, Modus, Median, arithmetisches und geom. Mittel

¹⁰⁴ Vgl. ausführlicher zur Datenanalyse: Kuß, 2004, S. 139ff, Winkelmann, 2002, S. 160ff.

Die ausgefüllten Fragebögen müssen auf Fehler und Vollständigkeit kontrolliert werden. Fehlerhaft ausgefüllte Fragebögen (wenn beispielsweise mehrere Antwortkategorien angekreuzt worden, obwohl man sich für eine hätte entscheiden sollen) müssen aussortiert werden. Die restlichen werden „codiert“; darunter versteht man die Zuordnung von Zahlenwerten zu Antwortkategorien, um sie dann in ein statistisches Auswertungsprogramm (Bsp. SPSS) einzugeben.

Welche Methode der Datenanalyse angewendet wird, hängt vom Untersuchungsziel und dem Messniveau der Daten (Skalentyp) ab.

Bei der Datenanalyse lassen sich drei Verfahrensgruppen abgrenzen:

- **Univariate** Verfahren: Untersuchung nur *einer* Variablen. (Z.B. Durchschnittsalter, Häufigkeitsverteilung von Berufsgruppen. Diese Werte werden in der Regel als absolute oder relative Häufigkeiten oder als Mittelwerte angegeben.)
- **Bivariate** Verfahren: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen. (Bsp. Besteht ein Zusammenhang zwischen Alter und Besuchshäufigkeit eines Museums? Als statistische Verfahren finden Kreuztabellen, einfache Regressionsanalyse, einfache Korrelationsanalyse Anwendung.)
- **Multivariate** Verfahren: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen mindestens drei Variablen

Bei den multivariaten Analysemethoden unterscheidet man zwei Gruppen, die Dependenz-Analyse und die Interdependenz-Analyse. Bei Verfahren der Dependenz-Analyse wird versucht, einen Zusammenhang zwischen einer abhängigen und mehreren unabhängigen Variablen zu überprüfen. Man nennt diese Verfahren auch strukturüberprüfende Verfahren, da bereits vor der Datenauswertung Hypothesen über den möglichen Zusammenhang zwischen den Variablen bestehen. Bei den Verfahren der Interdependenz-Analyse versucht man diese Zusammenhänge mittels der Datenanalyse erst herauszufinden. Es bestehen also vor Untersuchungsbeginn noch keine Hypothesen über mögliche Zusammenhänge; deshalb nennt man diese Verfahren auch **struktur-entdeckende Verfahren**.

Verfahren der Dependenz-Analyse sind¹⁰⁵:

- **Regressionsanalyse** untersucht die Art des Zusammenhangs zwischen einer abhängigen und mehreren unabhängigen Variablen (beide Variablen müssen metrisch sein). Dieses Verfahren wird hauptsächlich für Ursachenanalysen und Wirkungsprognosen verwendet.
- **Varianzanalyse** misst ebenso wie die Regressionsanalyse die Abhängigkeit zwischen einer abhängigen und mehreren unabhängigen Variablen; allerdings wird für die unabhängigen Variablen nur nominales Messniveau (nicht-metrisch) vorausgesetzt.

¹⁰⁵ Vgl. Winkelmann, 2002, S. 163ff, Kuß, 2004, S. 195ff.

- **Korrelationsanalyse** misst die Stärke von Zusammenhängen zwischen Variablen.
- **Diskriminanzanalyse** ist ein Verfahren zur Untersuchung von Gruppenunterschieden. Es versucht festzustellen, mit welchen (metrischen) unabhängigen Variablen man die Zugehörigkeit zu einer Gruppe erklären kann. (Bsp. Welche Eigenschaften aus einer Gesamtheit von unabhängigen Merkmalen (z.B. Alter und Einkommen) trennen Museumsbesucher von Nicht-Besuchern?)
- **Conjointanalyse** wird hauptsächlich in der Produkt- und Preispolitik verwendet. Sie versucht herauszufinden, welche Bedeutung einzelne Produkteigenschaften (Preis wird zumeist als eine Produkteigenschaft betrachtet) für die Produktwahl bzw. Produktpräferenz haben. Durch den paarweisen Vergleich von Produktvarianten kann auf die Teilnutzwerte einzelner Produkteigenschaften geschlossen werden.

Verfahren der Interdependenz-Analyse:

- Die **Faktoranalyse** untersucht Zusammenhänge zwischen verschiedenen (intervallskalierten) Variablen und versucht sie auf einige wenige Hauptfaktoren zu reduzieren (Methode der Datenverdichtung). Bsp. Verdichtung von wahrgenommenen Imagemerkmale auf wenige Imagedimensionen.
- Die **Clusteranalyse** versucht Gruppen von Elementen („Cluster“) zusammenzufassen, die hinsichtlich bestimmter Merkmale sehr ähnlich sind (intern homogen) und sich durch diese Merkmale von andern Clustern unterscheiden (extern heterogen). Gegenstand der Clusteranalyse können sowohl Personen als auch Gegenstände sein. Häufigster Anwendungsfall ist die Ableitung von Kundensegmenten oder –typologien zur Zielgruppenbildung. Im Gegensatz zur Diskriminanzanalyse sind die Gruppen in der Ausgangssituation unbekannt.

Übungsfragen

1. Skizzieren Sie den idealtypischen Ablauf einer Marktforschungsstudie.
2. Worin unterscheiden sich Vollerhebungen von Teilerhebungen?
3. Was versteht man unter dem Quoten-Verfahren?
4. Welche Erhebungsmethoden gibt es?
5. Beschreiben Sie die Vor- und Nachteile der schriftlichen Befragung im Vergleich zur persönlichen Befragung (Interview).
6. Beschreiben Sie die einzelnen Planungsschritte einer schriftlichen Befragung.
7. Grenzen Sie die merkmalsorientierte Zufriedenheitsforschung von der ereignisorientierten ab.

8. Was versteht man unter dem so genannten semantischen Differential und wofür setzt man es ein?
9. Beschreiben Sie kurz die drei verschiedenen Verfahren der Datenanalyse.

2.4 Marketing-Strategien

Der Begriff der Strategie kommt ursprünglich aus dem Militärischen, seit Anfang des 20. Jahrhundert wird er auch auf gesellschaftliche Systeme übertragen. In der Betriebswirtschaftslehre bezeichnet Strategie ein rational geplantes, in sich stimmiges Maßnahmenbündel, das von der Unternehmensführung festgelegt wird und zur Erreichung der grundsätzlichen Unternehmensziele beitragen soll. Es handelt sich um eine mittel- bis langfristig wirkende Grundsatzentscheidung, die einen Orientierungsrahmen für kurzfristige Maßnahmen darstellt.

Strategische Entscheidungen basieren auf einer umfassenden Situationsanalyse und dem Einsatz umfangreicher Planungsinstrumente. Sie sind an einem übergeordneten Zielsystem orientiert (ganzheitlicher Ansatz) und müssen immer unter Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung getroffen werden. Je komplexer und damit unvorhersehbarer die Organisationsumwelt ist, desto wichtiger wird die strategische Planung.

Privatwirtschaftliche Strategiekonzepte sind auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt. Sie beziehen sich entweder auf das gesamte Unternehmen, auf bestimmte Märkte, auf so genannte strategische Geschäftsfelder¹⁰⁶ oder auf einzelne Marktteilnehmer wie Kunden, Wettbewerber oder Absatzmittler etc.

Marketingstrategien legen den Weg fest, wie die Marketingziele erreicht werden sollen. Sie beinhalten Entscheidungen über die Marktwahl und –bearbeitung und werden in Form mittel- bis langfristiger Verhaltenspläne fixiert¹⁰⁷.

In der Literatur finden sich sehr unterschiedliche Strukturierungsraster von Marketingstrategien¹⁰⁸, die hier nicht vollständig dargestellt werden können. Typische strategische Fragen sind:

¹⁰⁶ Unter einem strategischen Geschäftsfeld wird ein möglichst isolierter Ausschnitt aus dem gesamten Betätigungsfeld eines Unternehmens verstanden. Bei der eindimensionalen Definition werden darunter nur Produkte verstanden. Bei der zweidimensionalen Geschäftsfeldabgrenzung werden Kombinationen von Produkten und Abnehmergruppen unterschieden, beim dreidimensionalen Ansatz kommt noch die Dimension Technologie hinzu, vgl. Mefert/Bruhn 2003, S. 211.

¹⁰⁷ In Anlehnung an Bruhn, M., 2001, S. 53.

¹⁰⁸ Die weiteren Ausführungen beziehen sich schwerpunktartig auf das Buch von Becker, J., 2001, S. 147ff.

- Wie will man sich im Wettbewerbsumfeld positionieren?
- Welche Märkte sollen mit welchen Produkten bearbeitet werden?
- Welche Zielgruppen sollen erreicht werden? Wie sollen die Zielgruppen erreicht werden?
- Will man die strategischen Ziele mit bestehenden Produkten oder mit neuen erreichen?

Im weiteren werden wichtige Ausprägungen von konkurrenz- und abnehmerorientierte Strategien vorgestellt.

2.4.1 Konkurrenzorientierte Strategien

Es lassen sich, grob eingeteilt, drei Verhaltensweisen gegenüber Wettbewerbern abgrenzen:

- **Angreifen**
- **Kooperieren**
- **Ausweichen/Nicht-Beachten.**

Im privatwirtschaftlichen Marketing dominiert die Wettbewerbsstrategie des Angreifens; im öffentlichen Bereich, sofern überhaupt Wettbewerb herrscht, strebt man eher nach Kooperation oder versucht den Wettbewerbern auszuweichen.

Gerade im Stadtmarketing ist die Kooperation zwischen Kommunen z.B. im Tourismus- oder im Standortmarketing mittlerweile das „Gebot der Stunde“. Denn der interkommunale Standortwettbewerb führt häufig zu einem Nullsummen-Spiel: Da die Zahl der Unternehmen, Arbeitsplätze und Einwohner auf regionaler Ebene kaum noch wächst, ist in letzter Konsequenz jeder Ansiedlungserfolg der einen Kommune ein Wanderungsverlust für eine andere Kommune, ohne dass die Gesamtregion davon profitiert. Aus diesem Grund versuchen immer mehr Kommunen regional abgestimmte Einzelhandels-, Tourismus- und Standortkonzepte zu entwickeln, um sich in einem „Europa der Regionen“ besser behaupten zu können. In dem Moment, in dem nicht mehr jede einzelne Kommune ein Schwimmbad oder eine Konzerthalle hat und interkommunal abgestimmte Infrastrukturkonzepte realisiert werden, können Kosten eingespart und ressourcenbedingte Engpässe überwunden werden. Zudem ist die interkommunale Kooperation mittlerweile die Voraussetzung für die Einwerbung von Fördermitteln bei vielen (EU-) Programmen.

Es kooperieren nicht nur Gebietskörperschaften untereinander, auch die Kooperationsbeziehungen zwischen öffentlichem und privatem Sektor (Public Private Partnership) nehmen zu. Unter Public Private Partnership (PPP) verstehen die meisten Auto-

ren¹⁰⁹ eine i.d.R. längerfristige Zusammenarbeit zwischen mindestens einem öffentlichen und einem privaten Partner zur Erreichung komplementärer Ziele. Die Zusammenarbeit kann entweder formell über Verträge (Vertrags-PPP), informell „per Handschlag“ oder in Form einer eigenen, neu geschaffenen Organisation (Organisations-PPP) geregelt sein. Das Ziel von Public Private Partnership besteht darin, private Partner langfristig in die Durchführung öffentlicher Aufgaben (z.B. Verkehr, Immobilien, Ver- und Entsorgung, Kultur, Bildung) einzubinden, um auf diese Weise Effizienzvorteile bei der Erfüllung von öffentlichen Aufgaben zu erreichen.¹¹⁰

Für eine Kooperation mit privaten Unternehmen sprechen aus Sicht von Gebietskörperschaften die folgenden Punkte:¹¹¹

- finanzielle Vorteile
- Effizienzvorteile privatwirtschaftlichem Managements
- mögliche Konfliktsenkung, Risikoverteilung
- Know-how und Kompetenztransfer
- wirtschaftspolitische Effekte (z.B. Beschäftigung)
- Imageeffekte.

Praxisbeispiel : Public Private Partnership in der Stadtentwicklung

Verbessert sich das Planungsergebnis, wenn sich Bürger, Investor und Stadt zu Beginn eines Planungsprozesses an einen Tisch setzen und gemeinsam planen? Diese Frage stand am Beginn des vom Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen geförderten Ex-WoSt-Forschungsprojektes, bei dem die Stadt Osnabrück für die Planung einer Wohnbebauung neue Wege der Kooperation in der Stadtentwicklung beschriff. In insgesamt sieben Workshops in der Zeit von Mai 2002 bis September 2003 haben sich interessierte Bürger, der Investor und Vertreter der Stadt auf die Leitlinien der künftigen Bebauung geeinigt. Indem potenzielle Bewohner und Anwohner ihre Bedürfnisse frühzeitig in die Planung einbringen konnten, verringerte sich für den Investor über diese direkte Form der Marktforschung das Risiko, am Markt vorbei zu planen.

Im Rahmen der Begleitforschung wurden Vertreter aller beteiligten Gruppen zu ihrer Einschätzung des neuen Verfahrens befragt, dabei zeigten sich die Interviewpartner aus Politik und

¹⁰⁹ Vgl. hierzu stellvertretend für andere: Budäus, D.: Public Private Partnership (PPP) zwischen wirtschaftlicher Aufgabenerfüllung und systemimmanenter Unverantwortlichkeit des öffentlichen Sektors, S 89-122. In: Hohn;Wortmann: Netzwerkmanagement – Neue Kooperationsformen zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft, Osnabrück 2007.

¹¹⁰ Vgl. Hierzu ausführlicher: Heinz, W./Scholz, C.: Public Private Partnership im Städtebau, Berlin 1996.

¹¹¹ Manschwetus 1995 S. 254.

Verwaltung sowie der Investor über den konkreten Kooperationsprozess positiv überrascht. Weder wurden von Seiten der Bürger utopische Vorstellungen entwickelt, die bar jeder wirtschaftlichen Realisierungschancen waren, noch entstanden Zeitverzögerungen gegenüber traditionellen Verfahren. Die gleichzeitige Beteiligung der Anwohner und potentiellen Bewohner an dem Gestaltungsprozess erwies sich in Bezug auf die Konfliktentschärfung als sehr vorteilhaft.

Das zweijährige Forschungsprojekt ist dokumentiert in: Hohn; Wortmann: Urbanes Wohnen Jahnplatz. Ein Beispiel für innovative Kooperation in der Stadtentwicklung, Osnabrück 2004

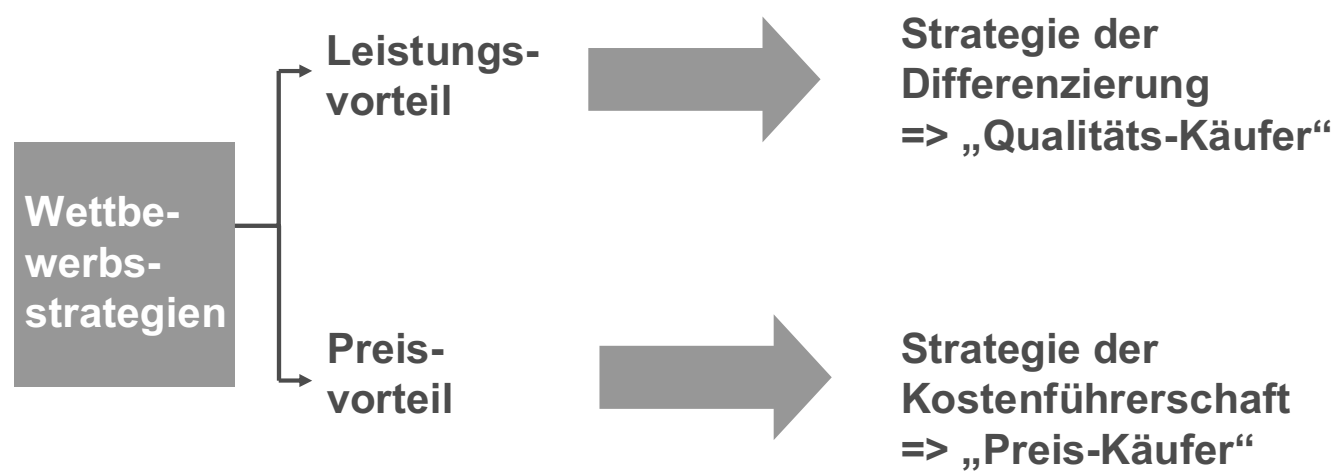
In der Regel wird allerdings mit einer Wettbewerbsstrategie nicht die Strategie der Kooperation verbunden, sondern die des Angreifens. Und dabei gibt es nach Porter¹¹² eigentlich nur zwei Optionen: besser oder billiger als der Wettbewerb zu sein.

Entweder man profiliert sich über einen Leistungsvorteil, der darin besteht, etwas Einzigartiges anzubieten, um sich so von den Wettbewerbern abzuheben. Dies bezeichnet Porter als Strategie der Differenzierung. Oder man versucht, die Produkte zum niedrigsten Preis im Markt anzubieten; das ist die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft.

Die Strategie der Differenzierung versucht durch Qualitäts-, Innovations- oder Markierungsvorteile einen Leistungsvorteil zu erzielen, der es dem Unternehmen erlaubt, bei den Konsumenten eine besondere Präferenz zu erlangen, die sie gegenüber dem Preiswettbewerb der Konkurrenz „immunisiert“ (vgl. Präferenzstrategie). Mit dieser Strategie soll die Qualitätsführerschaft in einem Markt erreicht werden. Voraussetzung ist die qualitative Überlegenheit der Produkte sowie eine hohe Serviceorientierung des Unternehmens. Darüber hinaus muss über umfangreiche Marketingaufwendungen ein „einzigartiges“ (USP, Unique Selling Proposition) Image aufgebaut und bekannt gemacht werden. Weitere Voraussetzung dieser Strategie ist, dass es genügend qualitäts- und markenbewusste Käufer auf der Abnehmerseite gibt (vgl. auch die Ausführungen zum Markenartikel).

¹¹² Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt 1995.

Abbildung 2-19: Wettbewerbsstrategien



Bei der Strategie der umfassenden Kostenführerschaft versucht das Unternehmen durch produktivitätssteigernde Verfahrensinnovationen und Standardisierungen einen branchenweiten Kostenvorsprung zu erreichen, der es ihm ermöglicht, durch systematische Preisunterbietungen die Konkurrenz zu verdrängen. Diese Strategieoption stellt das Pendant zu der abnehmergerichteten Preis-Mengen-Strategie dar, die unter 2.4.2.2 dargestellt wird. Sie lässt sich nur durchsetzen, wenn das Unternehmen einerseits über einen längeren Zeitraum kostengünstiger produzieren kann als die Konkurrenz und wenn es andererseits genügend „Preiskäufer“ in dem Markt gibt.

Neben den beiden oben genannten Wettbewerbsstrategien unterscheidet Porter noch die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte (Nischenstrategie), bei der auf stark abgegrenzten Märkten Produkte angeboten werden, die sich entweder durch ein besonders hohes Qualitätsniveau (meist mit hohem Serviceanteil) auszeichnen oder durch einen sehr geringen Preis.

2.4.2 Abnehmerorientierte Strategien

Wechselt man die Perspektive von den Wettbewerbern hin zu den Kunden bzw. Märkten, dann lassen sich nach Becker vier Strategieebenen unterscheiden:

Tabelle 2-4: Abnehmerorientierte Marketingstrategien¹¹³

Strategieebene	Art der strategischen Festlegung	Strategische Basisoptionen
1. Marktfeldstrategie	Festlegung der Produkt-Markt-Kombination	Gegenwärtige oder neue Produkte auf gegenwärtigen oder neuen Märkten
2. Marktparzellierungsstrategie	Festlegung von Art und Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung	Massenmarkt- oder Segmentierungsstrategie
3. Marktstimulierungsstrategie	Bestimmung der Art und Weise der Marktbeeinflussung	Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie (Qualitäts- oder Preiswettbewerb)
4. Marktarealstrategie	Bestimmung des Markt- bzw. Absatzraums und dessen Erweiterung	Lokale, regionale, nationale und internationale Absatzpolitik

2.4.2.1 Marktfeldstrategie

Bei der Marktfeldstrategie geht es darum, die Wachstumsstrategien für Produkt-Markt-Kombinationen abzuleiten. Dazu werden die Strategiealternativen in einer auf Ansoff (1966) zurückgehenden Matrix visualisiert.

Die **Marktdurchdringungsstrategie** zielt darauf, ein bereits etabliertes Produkt auf einem bestehenden Markt noch stärker durchzusetzen, und zwar durch:

- erhöhte Produktverwendung bei den bestehenden Kunden (z.B. durch Erhöhung des Ersatzbedarfs)
- Gewinnung von Kunden, die bislang ein ähnliches Produkt bei der Konkurrenz gekauft haben (z.B. durch Preisaktionen, Verkaufsförderungsmaßnahmen)
- Gewinnung bisheriger Nichtverwender (z.B. durch intensivierte Kommunikation).

¹¹³ Vgl. Becker, J., 2001, S. 148.

Abbildung 2-20: Marktfeldstrategie¹¹⁴

Produkte \ Märkte		
	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringungsstrategie	Marktentwicklungsstrategie
neu	Produktentwicklungsstrategie	Diversifikation

Im Rahmen der **Marktentwicklungsstrategie** sollen bestehende Produkte auf neuen Märkten, also für neue Zielgruppen, angeboten werden. Dies geschieht in der Regel durch:

- Erschließung zusätzlicher Märkte durch regionale, nationale oder internationale Ausdehnung
- Gewinnung neuer Marktsegmente beispielsweise durch die psychologische Leistungsdifferenzierung mit Hilfe kommunikationspolitischer Maßnahmen.

Der Ansatzpunkt der **Produktentwicklungsstrategie** besteht darin, für bestehende Märkte (Zielgruppen) neue Produkte zu entwickeln. Der Neuigkeitsgrad von Produkten kann dabei durchaus differieren. Die Palette reicht von Marktneuheiten über quasi-neue Produkte, die an bestehende Produkte anknüpfen, bis zu so genannten me-too-Produkten, die sich weniger durch die Produktsubstanz als durch das Äußere voneinander abgrenzen. Hier gilt es, für Probleme bestehender Kunden neue Lösungsangebote zu entwickeln.

Die **Diversifikationsstrategie** kann als Weiterentwicklung der Produktentwicklungsstrategie betrachtet werden, da die Unternehmen nun mit neuen Produkten auf neue Märkte drängen; dabei werden drei Varianten der Diversifikation unterschieden¹¹⁵:

- **horizontale** Diversifikation (hier wird das Angebot um Produkte erweitert, die mit den bestehenden noch in Verbindung stehen)
- **vertikale** Diversifikation (stellt eine Vergrößerung der Wertschöpfungskette des Absatzprogramms dar entweder durch Vorstufen-Diversifikation oder durch Nachstufen-Diversifikation)

¹¹⁴ Zitiert nach Kotler, P./ Bliemel, F.: Marketing-Management, Stuttgart 2001, S. 127

¹¹⁵ Meffert/Bruhn 2003, S 224f.

- **laterale** Diversifikation (keinerlei sachlicher Zusammenhang zum bestehenden Produktangebot).

2.4.2.2 Marktstimulierungsstrategie

Die Marktstimulierungsstrategie mit der Präferenz- und der Preis-Mengen-Strategie stellt das abnehmerorientierte Pendant zu den bereits dargestellten wettbewerbsstrategischen Optionen der Qualitäts- und der Preisführerschaft dar. Im ersten Fall versucht man das obere Marktsegment, die Qualitätskäufer anzusprechen, im zweiten Fall das untere Marktsegment, die Preiskäufer.

Bei der Preis-Mengen-Strategie (auch Niedrigpreis-/ Discountprinzip genannt) werden Produkte durchschnittlicher Qualität primär über den aggressiven Einsatz preispolitischer Maßnahmen vermarktet. Bei der Präferenz-Strategie (auch Hochpreis-/Markenartikelkonzept genannt) werden unter Einsatz aller nicht-preislichen Marketing-Instrumente echte Präferenzen für das Produkt aufgebaut, die auch von Wettbewerbern nicht so schnell imitiert werden können und die eine Kundenbindung aufbauen. Die später vorgestellte Markenpolitik ist eine typische Ausprägung der Präferenzstrategie.

Die unternehmerische Marktstimulierungsstrategie ist zu guten Teilen auf den öffentlichen Sektor übertragbar. Bei der Ansiedlungspolitik von Gebietskörperschaften können beide Ausprägungen der Marktstimulierungsstrategie beobachtet werden. Werden bei der Investorensuche monetäre Vorteile wie niedrige Gewerbesteuerhebesätze, günstige Kredite, Subventionen oder preiswerte Grundstücke in den Vordergrund gestellt, kann man von einer Preis-Mengen-Strategie sprechen. Bei der Präferenz-Strategie werden demgegenüber die Standortqualität und ihre imageorientierte Vermarktung mit einem komplexen Marketing-Instrumentarium favorisiert. Ähnliches gilt für den Tourismussektor; auch hier lassen sich Anbieter des Massentourismus von denen des (elitären) Qualitätstourismus unterscheiden. Manchmal können auch in einer Destination beide Strategieoptionen beobachtet werden (Bsp. Mallorca), was aber eher die Ausnahme darstellt.

Die Vor- und Nachteile beider Strategien werden in der folgenden Tabelle einander gegenübergestellt:

Tabelle 2-5: Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie¹¹⁶

Merkmale	Präferenzstrategie	Preis-Mengen-Strategie
Prinzip	Qualitätswettbewerb (mehrdimensional)	Preiswettbewerb (eindimensional)
Ziel:	Gewinn vor Umsatz/Marktanteil	Umsatz/Marktanteil vor Gewinn
Charakteristik	Hochpreis-Konzept, über den Aufbau von Präferenzen Erarbei- tung eines „monopolistischen“ Preisspielraums Klares Markenimage, USP	Niedrigpreis-Konzept, kein Auf- bau echter Marken Kundenbindung allein über aggressive Preispolitik
Hauptzielgruppe:	„Marken-Käufer“	„Preis-Käufer“
Wirkungsweise	„Langsam-Strategie“	„Schnell-Strategie“
Dominanter Bereich:	Marketingbereich	Produktions- und Logistikbereich (Kostenorientierung)
Typischer Marketing-Mix:	- überdurchschnittliche Produktqualität - image-orientierte Markenprofilierung - starke Media-Werbung - starker persönlicher Verkauf - hoher Preis	- durchschnittliche Produktqualität - keine oder schwache Kommunikation - niedriger Preis
Vorteile:	Chance des Aufbaus einer eigen- ständigen Marktposition Mittel- bis langfristig hohe Er- tragschancen	Verzicht auf hohen Mitteleinsatz im Marketing Ertragschancen bei kostenoptima- ler Fertigungsstruktur und Ver- trieb
Nachteile:	Hoher Mitteleinsatz, v.a. hohe Vorabinvestitionen in Marken- aufbau, höheres Risiko Hohe Anforderungen an Marke- ting-Know-how	Verzicht auf Aufbau echter Präfe- renzen, kaum Kundenbindung Gefahr des ruinösen Preiswett- bewerbs

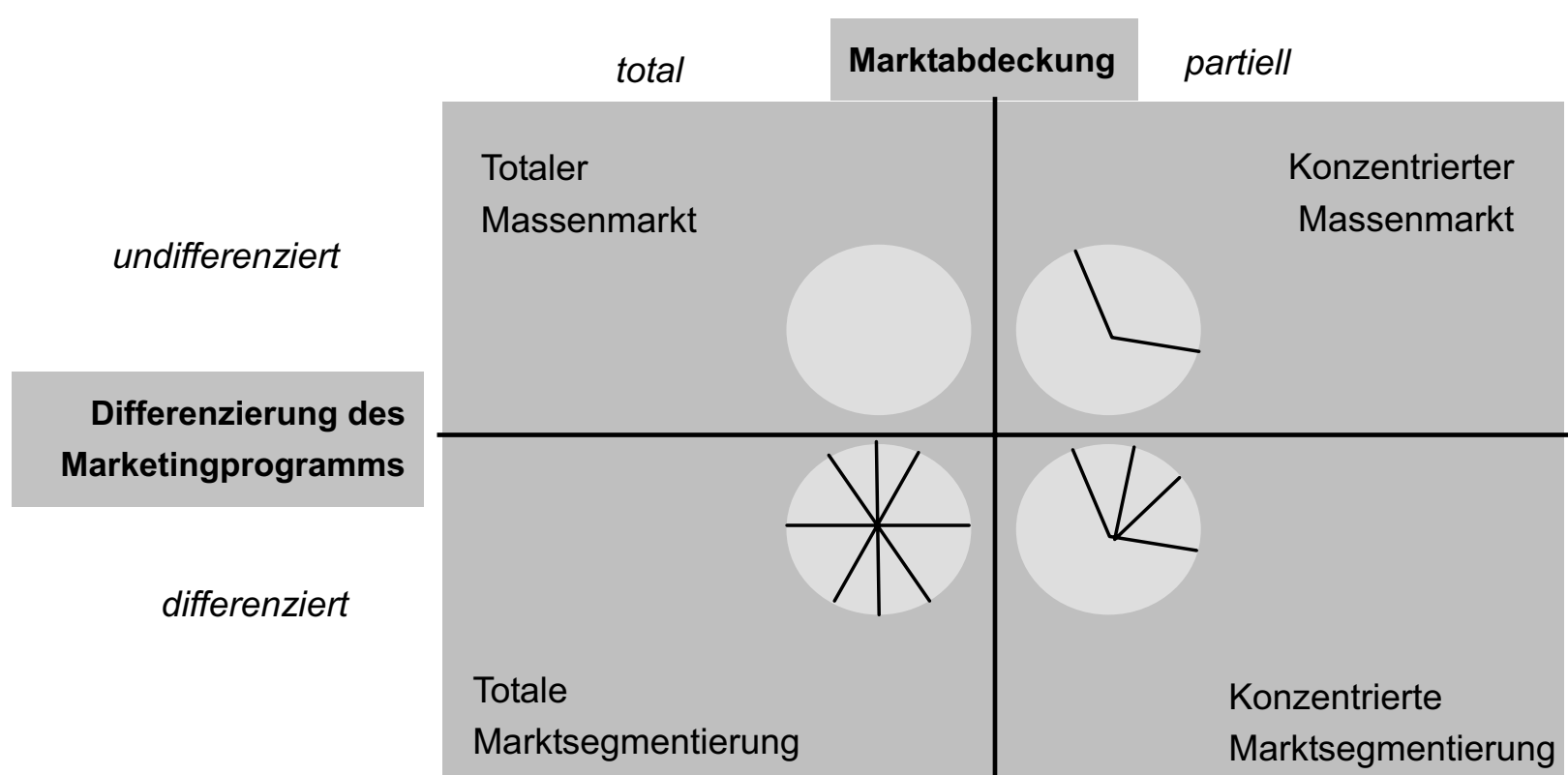
Die Verfolgung der Strategie der Differenzierung setzt die genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse voraus. Dieses Denken in Zielgruppen ist ein Kerngedanke im modernen Marketing und findet sich in der Beckerschen Systematik unter dem Begriff der Marktparzellierungsstrategie wieder.

¹¹⁶ Vgl. Becker, 2001, S. 231 f.

2.4.2.3 Marktparzellierungsstrategie

Ausgangsüberlegung ist, dass sich Menschen in Hinblick auf ihre Anforderungen und Erwartungen an Produkte unterscheiden und dass die Vermarktung umso erfolgreicher ist, je besser diese auf die unterschiedlichen Bedürfnisse abgestimmt sind. Aus diesem Grund muss man den Gesamtmarkt in Gruppen aufteilen, die ähnliche Bedürfnisse haben (man spricht von Marktsegmenten) und diese mit speziellen Marketing-Instrumenten bearbeiten (Differenzierung). Diesen Prozess bezeichnet man als Marktsegmentierung, er ist gleichzusetzen mit dem zielgruppenorientierten Marketing.

Abbildung 2-21: Alternativen der Marktparzellierungsstrategie¹¹⁷



Durch die Aufteilung eines Marktes (Marktsegmentierung) in homogene Teilmärkte, von denen jeder mit einem spezifischen Marketing-Mix bearbeitet wird, verspricht man sich eine höhere Bedarfsentsprechung, die wiederum die Realisierung überdurchschnittlicher Preisspielräume ermöglichen soll. Denn bei dieser Strategie können geringere Kostenvorteile durch Standardisierung realisiert werden; auch sind die Anforderungen an das Marketing-Know-how deutlich höher.

Bei der Übertragung dieser Strategie auf den öffentlichen Sektor ist zu bedenken, dass private Unternehmen nach der Aufteilung des Gesamtmarktes i.d.R. nur die für sie (ökonomisch) attraktiven Segmente auswählen (targeting) und weiter bearbeiten. Dieser Selektionsprozess ist im öffentlichen Sektor häufig gesetzlich nicht möglich

¹¹⁷ In Anlehnung an Becker, 2001, S. 240.

bzw. auch moralisch nicht erwünscht. Dennoch kann auch in diesen Bereichen eine bessere Analyse der jeweiligen Bedürfnisse der Adressaten zu einem effizienteren Mitteleinsatz führen.

Das Gegenmodell zur Segmentierungsstrategie ist die so genannte **Massenmarktstrategie**. Hier wird eine homogene Nachfrage unterstellt und der gesamte Markt mit demselben Marketing-Instrumentarium bearbeitet. Der Anbieter betreibt in der Regel Massenproduktion und Massendistribution für ein Produkt unter Einsatz von Massenwerbemedien. Durch die Massenproduktion können Kostenvorteile erzielt werden, die an die Kunden weitergegeben werden können; deshalb wird diese Strategie zu meist für Produkte in unteren Preislagen verfolgt (Preis-Mengen-Strategie)

Öffentliche Versorgungs- und Transportunternehmen haben in der Vergangenheit vorrangig die undifferenzierte Massenmarkt-Strategie verfolgt. Nach der Liberalisierung nimmt in diesen Branchen allerdings auch das Zielgruppen-Denken zu (Bsp. „Ökostrom“, „Senioren-Ticket“).

Folgende Marktentwicklungen begünstigen Segmentierungstendenzen: Viele Märkte zeigen insbesondere seit dem Ende der 60er Jahre quantitative Sättigungserscheinungen. Daraus resultiert ein verschärfter Wettbewerb (Verdrängungswettbewerb) mit einem damit verbundenen – zum Teil ruinösen – Preiswettbewerb. Unternehmen, die dieser ertrags- und existenzbedrohenden Marktentwicklung ausweichen wollen, müssen verstärkt auf qualitatives Wachstum setzen.

Qualitatives Wachstum setzt allerdings voraus, dass Produkte mit einem höheren Grad an Bedürfnisentsprechung angeboten werden. Da die Grundbedürfnisse heute von den meisten Produkten in annähernd gleicher Art befriedigt werden (Grundnutzen), kann eine höhere Bedürfnisentsprechung und damit eine Differenzierung nur auf der Ebene des so genannten Zusatznutzens eines Produktes (Prestigewert, ästhetischer Wert etc.) erfolgen.

Diese Zusatznutzen-Komponenten sind jedoch individueller ausgeprägt. Unternehmen, die im Interesse eines qualitativen Wachstums verstärkt ihr Angebot über diese Komponenten differenzieren wollen, müssen Märkte stärker „individualisieren“ und so genannte Markenpersönlichkeiten aufbauen, die ihrerseits den Käufern eine Differenzierung gegenüber anderen Konsumenten ermöglichen („soziale Differenzierung durch Konsum“).¹¹⁸

Extrapoliert man diese Entwicklung in die Zukunft, so gehen einige Autoren davon aus, dass sich insbesondere durch die Nutzung der neuen Telekommunikationsmedien (Internet etc.) die Segmentierungsstrategie in Richtung eines 1:1-Marketing auflösen wird.¹¹⁹ Dabei bietet der Begriff der „maßgeschneiderten Massenfertigung“ eine treffende Beschreibung dieses Trends. Diese so genannte Massenindividualisierung beruht auf der Möglichkeit, computerbasierte Informationssysteme mit neuen Produk-

¹¹⁸ Becker 2001, S. 246f.

¹¹⁹ Kotler/Bliemel 2001, S. 422.

tionstechniken (Just-in-time-Produktion etc.) zu kombinieren. Solche Systeme bieten dem Kunden die Möglichkeit, attraktive und maßgeschneiderte Produkte, wie sie im vorindustriellen Handwerk üblich waren, mit dem Vorteil niedriger Kosten aufgrund moderner Produktionstechnologien zu erwerben (Wunsch-Pkws, Maßanzüge, aber auch maßgeschneiderte Dienstleistungsangebote etc.).¹²⁰

Um den Markt gezielt bearbeiten zu können, gilt es bestimmte Merkmale zu finden, mit Hilfe deren sich Zielgruppen voneinander abgrenzen lassen. Dabei werden folgende Anforderungen an Segmentierungskriterien gestellt:

- Die zur Abgrenzung herangezogenen Kriterien müssen einen Einfluss auf das zu beeinflussende Verhalten (Bsp. Kaufverhalten) haben.
- Sie müssen mit vertretbarem Aufwand erfassbar und messbar sein.
- Die Marktsegmente sollten über die gewählten Kriterien (nach Möglichkeit ohne Überschneidung) voneinander abgegrenzt werden können.
- Ein Marktsegment sollte nicht zu klein sein, damit sich der Aufwand einer Zielgruppenstrategie lohnt.¹²¹

In der Marketing-Praxis nutzt man verschiedene Kriterien, die zum Teil auch miteinander kombiniert werden und die sich in die folgenden drei Gruppen einteilen lassen:

1. **demographische und sozio-ökonomische Kriterien** (Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, Bildung, Wohnort etc.)
2. **verhaltensbezogene Kriterien** (Freizeitverhalten, Mediennutzungsverhalten, Neigung zu bürgerschaftlichem Engagement etc.)
3. **psychographische Kriterien** (Einstellungen, Werte, Interessen etc.).

Die Unterteilung nach demografischen Merkmalen ist die älteste Segmentierungsstrategie. Sie ist zudem relativ einfach zu handhaben. Allerdings können sich Personen gleichen Alters, gleichen Ausbildungs- und gleichen Familienstandes hinsichtlich ihres Konsumentenverhaltens (ihres Wahl- und Entscheidungsverhaltens, ihrer Nachfrage nach touristischen oder kulturellen Angeboten etc.) voneinander stark unterscheiden, je nachdem, in welches soziale Gefüge sie eingebunden sind und welchen Lebensstil sie pflegen.

Bis in die 70er Jahre ging man davon aus, dass bestimmte (meist ökonomisch definierte) Soziallagen (Klasse oder Schicht) über Sozialisationseffekte die Werte, Mentalitäten, Verhaltensweisen der Menschen prägen. Durch die Wohlstandsexplosion, die Expansion der Bildung und die Zunahme der Freizeit hat sich die soziale (vertikale) Mobilität erhöht („Fahrstuhleffekt“). Einhergehend mit der zunehmenden Pluralisierung der Lebensformen (Individualisierung, Wertewandel etc.) hat sich der Einfluss schicht-

¹²⁰ Kotler/Bliemel 2001, S. 422.

¹²¹ Vgl. hierzu auch Winkelmann, 2002, S 18f.

und klassenspezifischer Deutungsmuster auf Verhalten, Mentalität und Einstellungen verringert.¹²²

Neben die vertikale Schichtung der Gesellschaft gesellen sich horizontale Differenzierungen, die insbesondere mit dem komplexen psychografischen Merkmal Lebensstil verbunden sind.

Die begrenzte Aussagekraft der demografischen Faktoren hat zu einer Weiterentwicklung der Segmentierungsstrategie geführt. Mittlerweile werden in verstärktem Maße so genannte psychografische Kriterien hinzugenommen. Als Hilfsmodelle dieser psychografischen Segmentierungsstrategie fungieren

- allgemeine Persönlichkeitsmerkmale
- Lebensstil bzw. Lebensgewohnheiten

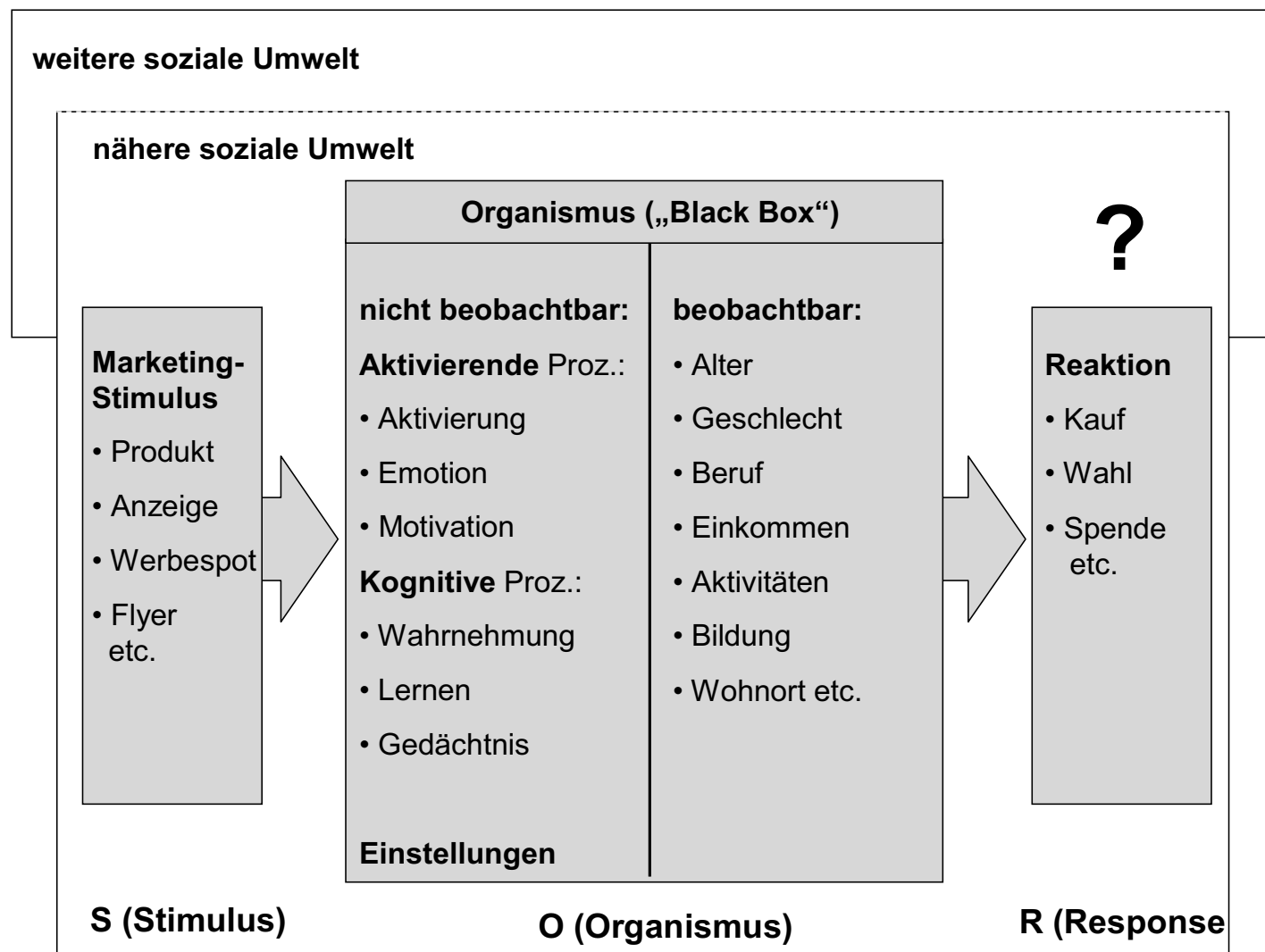
Exkurs: Theorie des Konsumentenverhaltens

Insbesondere die psychografische Segmentierung greift auf Theorien des Konsumentenverhaltens zurück. Aus diesem Grund sollen im Folgenden wichtige Modelle skizziert werden.¹²³

Entwickelt hat sich die stark psychologisch und soziologisch ausgerichtete Konsumentenforschung seit Ende der 60er Jahre. Hauptauslöser für ihre Entwicklung war die begrenzte Erklärungskraft der mikroökonomisch geprägten Verhaltensannahmen und Modelle (homo oeconomicus).

¹²² Geißler, R.: Die Sozialstruktur Deutschlands, Opladen 1996, S. 72ff.

¹²³ Vgl. hierzu ausführlicher Kroeber-Riel/Weinberg 1999.

Abbildung 2-22: S-O-R-Modell des Käuferverhaltens¹²⁴

Ursprünglich befasste sich die Theorie des Konsumentenverhaltens nur mit dem Verhalten von Konsumenten beim Kauf von Produkten, mittlerweile rückt angesichts der Wichtigkeit der Kundenbindung auch die Nachkaufphase in den Blickpunkt der Forschung.

Im Sinne des Marketing als Förderung von Austauschbeziehungen hat sich die Theorie des Konsumentenverhaltens auch auf Nachfrager von Nonprofit-Unternehmen, Parteien, Verwaltungen etc. ausgedehnt. Im Zentrum der Theorie des Konsumentenverhaltens steht die Entwicklung von Modellen, mit denen erklärt und ggf. auch prognostiziert werden kann, wie ein Konsument/Wähler/Spender etc. auf einen Marketing-Stimulus reagiert.

Abbildung 2-22 veranschaulicht ein weit verbreitetes (neobehavioristisches) Modell des Konsumentenverhaltens, wobei davon ausgegangen wird, dass der „Organismus“ (Käufer, Wähler, Spender etc.) zum größten Teil eine so genannte black box ist, da das

¹²⁴ In Anlehnung an Kotler/Bliemel 2001, S. 324, Stimulus (S), Organism (O), Response (R).

konkrete Verhalten ein komplexes Zusammenspiel zwischen nicht beobachtbaren psychischen Faktoren und zum Teil beobachtbaren persönlichen Faktoren ist. Hinzu kommen noch situative Einflüsse und das grundsätzliche Involvement¹²⁵ hier Stichwort einfügen (Einschätzung der persönlichen Wichtigkeit) des entsprechenden Stimulus. Eingebettet ist das oben dargestellte Modell in die nähere und die weitere soziale Umwelt des Konsumenten. Die nähere soziale Umwelt umfasst die Personen und Gruppen, mit denen der Konsument in einem regelmäßigen persönlichen Kontakt steht: Freunde, Berufskollegen, Familie, Vereine etc. Wichtig für das Marketing sind hier insbesondere die in den jeweiligen Bezugsgruppen herrschenden Konsumnormen.

Die weitere soziale Umwelt umfasst die sozialen Hintergrundsysteme wie Kultur, Subkultur, Medioumwelt mit dem entsprechenden Wertesystem sowie Großorganisationen wie Gewerkschaft, Kirchen, Parteien etc.

Viele Sozialforscher sehen in der zunehmenden **Individualisierung und Erlebnisorientierung** den grundlegenden Wertewandel unserer so genannten Konsumgesellschaft. Produkte gleichen sich in ihrem Grundnutzen immer stärker an und werden über emotionale Zusatznutzen differenziert. Selbst im öffentlichen Bereich ist dieser Trend bei den Erlebnis- bzw. Spaßbädern sowie bei der Veranstaltung von Events zu beobachten (vgl. Kapitel 2.5.3.3).

Einen Erklärungsversuch für diesen Bedürfniswandel bietet die **Maslowsche Bedürfnispyramide**. In der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit werden physiologische, Sicherheits- und soziale Bedürfnisse sowie Anerkennung- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse unterschieden. Nach diesem Modell strebt der Mensch nach der Befriedigung eines Bedürfnisses nach dem nächst höheren. So ist auch zu erklären, dass in unserer Überflussgesellschaft breite Teile der Bevölkerung nach der Befriedigung emotionaler Zusatzbedürfnisse streben.

¹²⁵ Das Involvement-Konzept bezeichnet die Ich-Beteiligung, das innere Engagement, mit dem sich ein Individuum einem Sachverhalt oder einer Aufgabe widmet. [...] Dabei wird (aus didaktischen Gründen) zwischen den dichotomen Ausprägungen Low- und High-Involvement unterschieden. [...] Das Involvement hat wesentlichen prädispositionellen Einfluss auf das Käuferverhalten, besonders für die Informationsverarbeitung und die Einstellungsbildung. Empirische Studien belegen, dass hoch involvierte Konsumenten mehr Informationen suchen und verarbeiten als gering involvierte. Darüber hinaus müssen zur Einstellungsbildung bei hoch involvierten Konsumenten aufgrund der stärker kognitiven Verarbeitung von Informationen höhere Ansprüche an die Qualität der Argumente und die Glaubwürdigkeit der Quelle gestellt werden als bei wenig involvierten Konsumenten. Diese wiederum reagieren stark auf nicht thematische, z.B. bildliche Informationen. Foscht; Swoboda: Käuferverhalten. Grundlagen, Perspektiven, Anwendungen, Wiesbaden 2005, S. 122.

Das Involvement hat insbesondere Auswirkungen auf die Gestaltung von Kommunikationsmaßnahmen, vgl. 2.5.3.1.

Abbildung 2-23: Maslowsche Bedürfnispyramide¹²⁶



Die ersten vier Stufen bezeichnen so genannte Defizitbedürfnisse, die fünfte Stufe wird als Wachstumsbedürfnis bezeichnet. Die Rangfolge der Pyramide ist nicht unumstritten. Zum Beispiel hat die Befriedigung sozialer Bedürfnisse für viele Menschen einen höheren Stellenwert als die von Geltungsbedürfnissen. Angezweifelt wird auch, ob ein Bedürfnis erst vollständig erfüllt sein muss, bevor eine höher stehende Motivation wirksam wird.

Nichtsdestotrotz kann das Modell zur Erklärung der eben erwähnten Erlebnisorientierung herangezogen werden; denn erst wenn die Bedürfnisse nach Essen, Kleidung, Wohnen, Lebenssicherheit erfüllt sind, richten sich die Wünsche der Konsumenten auf zusätzliche sensuale und ästhetische Erlebnisse.

Aus dem Zusammenspiel zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Umweltfaktoren resultiert der persönliche Lebensstil, der zunehmend als Segmentierungskriterium zur Unterscheidung von Zielgruppen dient.

Unter **Lebensstil** versteht man das sich in Aktivitäten, Interessen und Einstellungen manifestierende Muster der Lebensführung einer Person. Der Lebensstil zeigt den

¹²⁶ Zitiert nach Kotler/Bliemel 2001, S. 344.

Menschen in Interaktion mit seiner Umwelt. Er umfasst damit mehr als seine soziale Schicht oder seine Persönlichkeitsvariablen.¹²⁷

Der Lebensstil beschreibt Gemeinsamkeiten von Menschen und hat gleichzeitig die Funktion der gegenseitigen Abgrenzung übernommen, die zuvor ausschließlich durch das klassen- und schichtenspezifische Denken wahrgenommen wurde. Er umfasst insbesondere Wertvorstellungen und Lebensziele sowie bestimmte Verhaltensformen wie Informationsinteressen, Freizeitaktivitäten und Konsumverhalten. Unterschiedliche Lebensstile haben Einfluss auf die Art der Mediennutzung, auf Outfit und Wohnungseinrichtung, aber auch auf die Nachfrage nach Kulturveranstaltungen, auf das Wahlverhalten und auf die Bereitschaft zu bürgerschaftlichem Engagement.

Sinus-Milieus

Eng verwandt mit dem Begriff des Lebensstils ist der des **sozialen Milieus**. Diese bezeichnen sozio-kulturelle Einheiten, die einen Bevölkerungsteil durch spezifische Zuordnung zu Religion, regionalen Traditionen, wirtschaftlicher Lage und kulturellen Orientierungen charakterisieren. Auch die sozialen Milieus werden sehr häufig als Segmentierungskriterium genutzt.¹²⁸

Seit 1979 untersucht beispielsweise das Heidelberger Sinus-Institut (heute Sinus Sociovision) die Milieu-Struktur der deutschen Bevölkerung. Die Definition der Sinus-Milieus geht von der Lebenswelt und dem Lebensstil der Menschen aus. Die Untersuchungen basieren auf mehrstündigen Interviews von über 1.400 Personen aus allen Teilen der Bevölkerung und erfassen folgende Bereiche:¹²⁹

¹²⁷ Vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 336.

¹²⁸ 1979 wurde die erste Sinus-Milieu-Studie durchgeführt. Das Modell dient der inhaltlichen Klassifikation milieutypischer Lebenswelten, die bestimmend sind für die Entwicklung und Veränderung von Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensmustern (damit auch Wahlverhalten, aber auch Kaufverhalten). Das ursprüngliche Einsatzgebiet war die empirische Bestimmung sozial-ästhetischer Ungleichheit und deren Auswirkungen auf politische Bildung und Kommunikation. Vgl. Reeb, M.: Lebensstilanalysen in der strategischen Marktforschung, Wiesbaden 1998, S. 25ff.

¹²⁹ 1982 erfolgte die erste quantitative Überprüfung mit einem standardisierten Instrument, dem Sinus-Milieuindikator, der seither in repräsentativen Erhebungen eingesetzt wird, um beispielsweise festzustellen, welche Autotypen, Zigarettenmarken, Einkaufsstätten, Medien etc. in den verschiedenen Milieus bevorzugt werden. Seit 1983 werden auch die Alltagsästhetik und die Stilpräferenzen in den Milieus untersucht, beschrieben und fotografisch dokumentiert. Dieses Bildmaterial wird u.a. genutzt, um den stilistischen Wandel zu analysieren. Durch die Einbeziehung in verschiedene Markt-Media-Studien hat das Sinus-Milieu Eingang in die Media-Planung gefunden. Mit Beginn des Jahres 2000 wurden die Sinus-Milieus auch in das GfK-Haushaltspanel (ConsumerScan) integriert. Durch die Verknüpfung mit dem microgeografischen Datensystem MOSAIC sind auch Direktmarketing-Anwendungen möglich. Die Milieus können dadurch auf vorhandene Kunden-Adressbestände sowie auf beliebige räumliche Einheiten projiziert werden. Zielgruppenanalysen auf Basis der Sinus-Milieus werden von großen Markenartikel-Herstellern und Dienstleistungsunternehmen ebenso genutzt wie von politischen Parteien und öffentlichen Auftraggebern. Bis zum Jahr 2000 gab es jeweils ein Milieu-Modell für die alten und eines für die neuen Bundesländer, seit 2001 steht

Diese Daten werden in einem zweidimensionalen Modell verdichtet, wobei die x-Achse die „innere Konstitution“, die so genannte Grundorientierung, abbildet und die y-Achse die Daten zur sozialen Lage (Einkommen, Beruf, Bildung).

Der Milieu-Ansatz von Sinus Sociovision zielt darauf ab, Veränderungen in den Einstellungen und Verhaltensweisen der Bevölkerung vor dem Hintergrund des sich vollziehenden Wertewandels zu beschreiben, und liefert damit Anhaltspunkte für die Auswirkungen auf das Konsumentenerhalten.

Die Firma Sinus Sociovision hat folgende Kurzcharakteristik der Milieus erstellt:

Gesellschaftliche Leitmilieus:

- | | |
|--|--|
| ■ Sinus B1 (Etablierte),
10% d. Gesamtbevölkerung | Das selbstbewusste Establishment:
Erfolgsethik, Machbarkeitsdenken und ausgeprägte Exklusivitätsansprüche |
| ■ Sinus B12 (Postmaterielle),
10% | Das aufgeklärte Nach-68er-Milieu:
Liberale Grundhaltung, postmaterielle Werte und intellektuelle Interessen |
| ■ Sinus C12 (Moderne Performer), 9% | Die junge, unkonventionelle Leistungselite:
intensives Leben – beruflich und privat, Multi-Optionalität, Flexibilität und Multimedia-Begeisterung |

Traditionelle Milieus:

- | | |
|--|--|
| ■ Sinus A12 (Konservative),
5% | Das alte deutsche Bildungsbürgertum:
konservative Kulturkritik, humanistisch geprägte Pflichtauffassung und gepflegte Umgangsformen. |
| ■ Sinus A23 (Traditionsverwurzelte), 15% | Die Sicherheit und Ordnung liebende Kriegsgeneration:
verwurzelt in der kleinbürgerlichen Welt bzw. in der traditionellen Arbeiterkultur |
| ■ Sinus AB2 (DDR-Nostalgische), 6% | Die resignierten Wende-Verlierer:
Festhalten an preußischen Tugenden und altsozialistischen Vorstellungen von Gerechtigkeit und Solidarität |

Mainstream-Milieus:

- | | |
|--|--|
| ■ Sinus B2 (Bürgerliche Mitte), 16% | Der statusorientierte moderne Mainstream: Streben nach beruflicher und sozialer Etablierung, nach gesicherten und harmonischen Verhältnissen. |
| ■ Sinus B3 (Konsum-Materialisten), 11% | Die stark materialistisch geprägte Unterschicht: Anschluss halten an die Konsum-Standards der breiten Mitte als Kompensationsversuch sozialer Benachteiligungen. |

Hedonistische Milieus:

- | | |
|------------------------------------|---|
| ■ Sinus C2 (Experimentalisten), 7% | Die extrem individualistische neue Bohème: ungehinderte Spontaneität, Leben in Widersprüchen, Selbstverständnis als Lifestyle-Avantgarde |
| ■ Sinus BC3 (Hedonisten), 11% | Die spaß-orientierte moderne Unterschicht/untere Mittelschicht Verweigerung von Konventionen und Verhaltenserwartungen der Leistungsgesellschaft. |

Die einzelnen Milieus können mittlerweile sehr genau beschrieben werden. So wird die soziale Lage des Milieus „Etablierte“ von Sinus Sociovision folgendermaßen beschrieben¹³¹:

- Mittlere Altersgruppe ab 30 Jahre (Schwerpunkt 40 bis 60 Jahre), meist verheiratet, Drei- und Mehr-Personenhaushalte
- Überdurchschnittlich hohes Bildungsniveau
- Viele leitende Angestellte, höhere Beamte sowie Selbständige, Unternehmer und Freiberufliche
- Hohe bis höchste Einkommensklassen.
- Ausgewählte Statements zum Lebensstil:
- Kunst, Kultur und individuelle Reisen gehören zum Lebensgenuss der Etablierten. Andererseits beschäftigen sie sich auch nachhaltig mit Politik und Wirtschaft. Sie sind sehr aufgeschlossen gegenüber dem technologischen Fortschritt und den beruflichen wie privaten Vorteilen, die er bringt.
- Sie haben eine pragmatische Lebensphilosophie, reagieren mit Flexibilität auf neue Situationen und engagieren sich in Vereinigungen, Verbänden und Clubs – nicht zuletzt auch, um soziale Ziele zu erreichen.

¹³¹ www.sinus-sociovision.de/2/ba-2-3.htm (Stand: 29.08.2005)

Praxisbeispiel: Sinus Milieu-Forschung für kommunale Entwicklungsplanung

Aus der Gruppe der „Etablierten“ rekrutieren sich beispielsweise die klassischen Abonnenten von Theatern und Opern. Sie sind eine wichtige Nachfragegruppe von Städte- und Kulturreisen und überproportional häufig ehrenamtlich und lokalpolitisch engagiert. Auch bei Spenden für wohltätige Zwecke sind sie häufig vertreten. Aus diesem Grund ist es gerade für Kommunen sehr wichtig, sich mit den Charakteristika dieser Zielgruppe stärker auseinanderzusetzen, um sie bestmöglich zu erreichen. Die Sinus-Milieu-Studie gibt beispielsweise Auskunft darüber, über welche Medien (Fernsehkkanäle, Zeitungen und Zeitschriften etc.) man diese Zielgruppe am besten erreichen kann. Sie beschreibt Freizeitmotive und Konsumstile. Ebenso enthält sie Aussagen zum Umgang mit Geld und den Wohnpräferenzen. Gerade letztere werden für die Kommunen angesichts sinkender Nachfrage auf dem Immobilienmarkt immer wichtiger. Um diese für die lokale Gemeinschaft äußerst wichtige Zielgruppe in der Stadt zu halten bzw. aus dem Umland zurück zu gewinnen, müssen (altersgerechte) Immobilienangebote an den Bedürfnissen dieser anspruchsvollen Zielgruppe ausgerichtet werden.

Das vhw Forum Wohneigentum hat im Jahr 2003 das Forschungsprojekt „Nachfrageorientierte Wohnungspolitik“ initiiert, das die Übertragung der Sinus-Milieustudie auf die wohnungsmarktpolitische Situation von ausgewählten Kommunen überträgt. Ziel des Projektes ist, in einer Art geografischer Segmentierung die Verteilung der Sinus-Milieus auf die einzelnen Stadtteile nachzuweisen, um diese künftig als Entscheidungshilfe für alle Akteure am Wohnungsmarkt zu nutzen.

(vgl. hierzu ausführlicher vhw Forum Wohneigentum, Heft 1 Februar/März 2003)

Die „Landschaft“ der sozialen Milieus ist ständig in Bewegung. Während der Anteil der traditionellen Milieus kontinuierlich schrumpfte (von 47% im Jahr 1982 auf 25% im Jahr 2005), wuchs der Anteil des „modernen“ Segments. Insbesondere die Veränderungen in der modernen Mitte, die einem Prozess der Etablierung (Verbürgerlichung) und Homogenisierung unterliegt, sowie [die Veränderungen] am jungen ‚postmodernen Rand‘ der Gesellschaft, der sich nach und nach in Modernisierungsgewinner und –verlierer differenziert, haben [...] neue Grenzziehungen zwischen den Milieus notwendig gemacht.¹³² Um die Sinus-Milieus immer auf dem neuesten Stand der gesellschaftlichen Entwicklung zu halten, werden sie mit Trendanalysen verknüpft.

Verknüpft man die Sinus-Studien mit den Forschungen des amerikanischen Soziologen Richard Florida zur „Kreativen Klasse“, wird man interessante Übereinstimmungen feststellen. Floridas Typik der „Kreativen“ deckt sich in weiten Teilen mit der Typik der gesellschaftlichen Leitmilieus, seine „Kreativen“ haben große Ähnlichkeit mit den „modernen Performern“ und den „Postmateriellen“ aus den Sinus-Milieus.

¹³² ohne Verfasser: Informationen zu den Sinus-Milieus 2006, Heidelberg 2006, S. 14.

Kommunale bzw. regionale Entscheidungsträger, die die „Kreative Klasse“ an ihren Standort binden möchten, erhalten mit den Sinus-Milieus wertvolle Hinweise auf deren Lebensstil und Konsumverhalten sowie deren Präferenzen in Sachen Wohn- und Arbeitsumgebung, die sich unmittelbar für politische Maßnahmen und entsprechende Kampagnen nutzen lassen.

2.4.2.4 Segmentierung, Differenzierung und Positionierung

Die Aufteilung eines Marktes in unterschiedliche Segmente ist ein mehrstufiger Prozess. Zunächst muss über Marktforschungsmethoden (zumeist explorative Interviews mit Focusgruppen) erhoben werden, um herauszufinden, welche Merkmale eines Produktes als wichtig eingestuft werden und wie diese bei unterschiedlichen Produkten beurteilt werden (dies kann auch die Beurteilung von Konzepten neuer Produkte umfassen). Danach versucht man mit Hilfe der Faktoranalyse (vgl. 2.3.3 multivariate Analysemethoden) die unterscheidungsrelevanten Merkmale herauszufiltern und zu verdichten. Diese Faktoren werden dann der Clusteranalyse unterzogen, die ermittelt, welche Personen ähnliche Produkt-Einstellungen und Verwendungsweisen haben. Am Ende der Clusteranalyse stehen unterschiedliche Segmente, die dann in Hinblick auf ihre soziodemografischen Daten oder ihr Mediennutzungsverhalten genau beschrieben werden können (Profil der Marktsegmente).

Praxisbeispiel: Zielgruppen im Tourismus¹³³

Das Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE) GmbH entwickelte in Zusammenarbeit mit der Firma INVENT das "Zielgruppenmodell Urlaubs- und Reisestile". Basis des Modells ist eine repräsentative Befragung von 2000 deutschen Reisenden. Daraus entstand eine Typologie von insgesamt sieben Zielgruppen mit charakteristischen Lebens- und Reisestilen im Massenmarkt:

- *Unkonventionelle Entdecker (11%)*
- *Junge Fun- und Actionurlauber (11%)*
- *Natur-Outdoor-Urlauber (14%)*
- *Anspruchsvolle Kulturreisende (15%)*
- *Kinder- und familienorientierte Reisende (14%)*
- *Sonne-Strand-Pauschalurlauber (20%)*
- *Traditionelle Gewohnheitsurlauber (16%).*

¹³³ Vgl. <http://www.invent-tourismus.de/html/projekt02.htm> (Stand 4.9.2007)

Die unkonventionellen Entdecker zeichnen sich beispielsweise durch folgendes Profil aus:

- höhere Bildung, ein Viertel von ihnen reist allein
- experimentierfreudig, individualistisch, hohe Bereitschaft, Neues kennen zu lernen
- niedrige Sauberkeits-, Service- und Komfortstandards
- Sicherheit des Landes hat unterdurchschnittliche Bedeutung
- Vorliebe für längere Urlaubsreisen
- geringe Neigung zu organisierten Reisen, bevorzugen Bahn und Flug Transportmittel.

Die anspruchsvollen Kulturreisenden hingegen:

- hohes Bildungsniveau, mittlere bis hohe Einkommen
- Bildungsanspruch, Vorbereitung der Reisen
- Interesse an ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit von Urlaubsreisen
- Wertschätzung von Service und Komfort
- geringste Neigung zu Pauschalreisen, gebucht wird meist nur Unterkunft, Anreise oft mit Auto.

Sind die unterschiedlichen Marktsegmente erkennbar, dann müssen diese im Hinblick auf ihre Attraktivität bewertet und ausgewählt werden (Zielmarktauswahl = targeting). Im privatwirtschaftlichen Bereich erfolgt die Bewertung anhand der folgenden Kriterien:

- Marktpotenzial und Marktvolumen
- Aktivitäten der Konkurrenz und eigene Marktstellung
- Erreichbarer Marktanteil, Umsatz
- Erreichbarkeit, zusätzlich anfallende Kosten
- internes Know-how, Ressourcen.

Danach muss die Anzahl der Segmente bestimmt werden und die Art der Bearbeitung. Dabei gibt es grob drei Möglichkeiten: Es können die zwischen den Segmenten bestehenden Unterschiede vernachlässigt (undifferenziertes Marketing), für mehrere Seg-

mente jeweils unterschiedliche Angebote entwickelt (differenziertes Marketing) oder nur ein Segment bearbeitet werden (konzentriertes Marketing).¹³⁴

Sollte in dem ausgewählten Marktsegment bereits ein Wettbewerber aktiv sein, gilt es das eigene Angebot so zu differenzieren, dass es einen möglichst einzigartigen und wertgeschätzten Platz im Bewusstsein der relevanten Zielgruppe einnimmt (Positionierung). Kotler unterscheidet vier allgemeine Ansätze der Differenzierung: *Ein Unternehmen kann ein Mehr an Nutzen anbieten, indem es besser, neuer, schneller oder preisgünstiger ist.*¹³⁵ Die ersten drei Ansätze entsprechen der eigentlichen Strategie der Differenzierung (auch Präferenzstrategie) und der letzte der Strategie der Kostenführerschaft (auch Preis-Mengen-Strategie)

Bei der Differenzierung und anschließenden Positionierung geht es darum, Unterschiede kommunikativ herauszustellen. Dies gelingt umso besser, je mehr der folgenden Kriterien erfüllt sind:

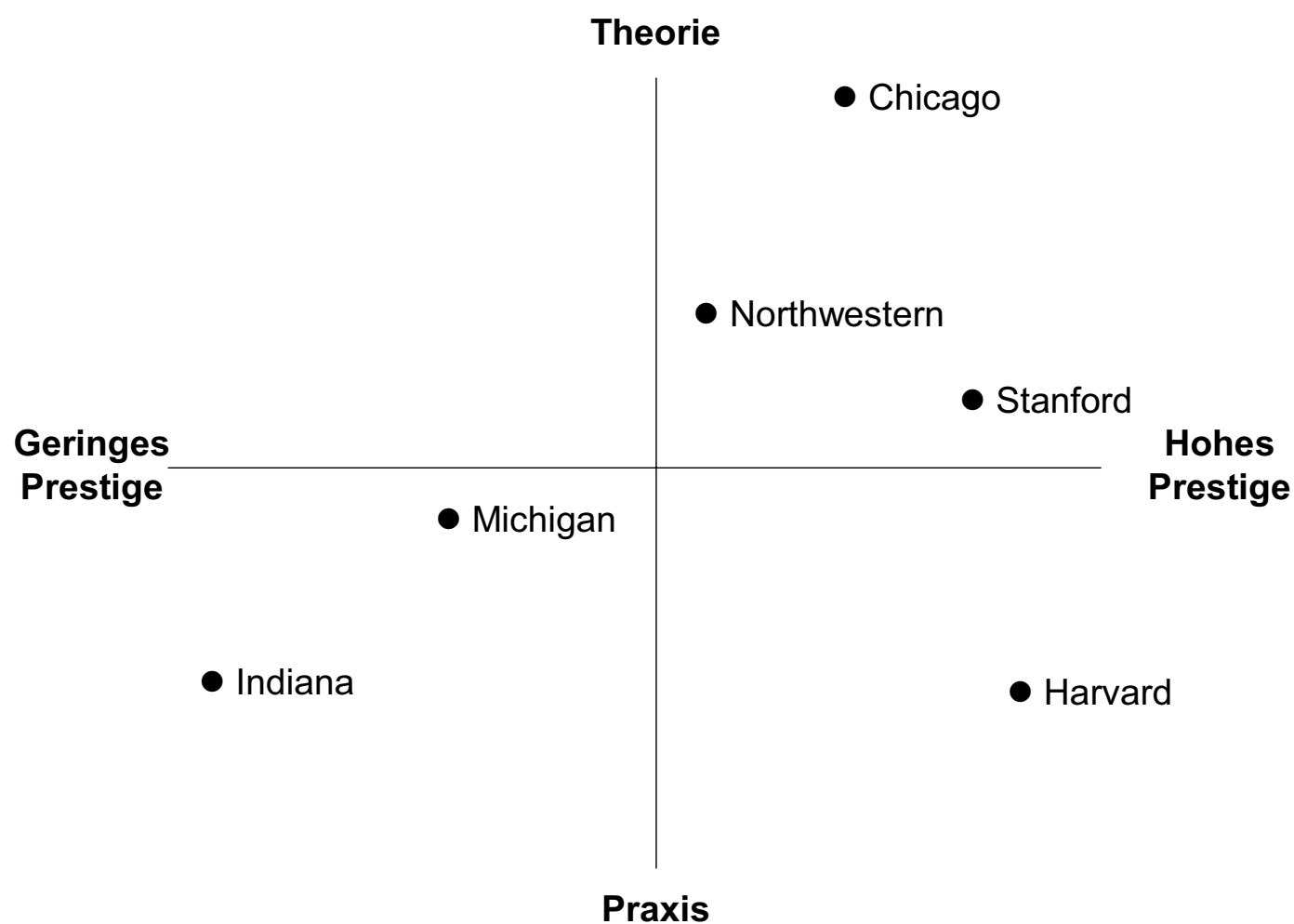
- Der Unterschied bringt einer genügenden Anzahl von möglichen Käufern einen Zusatznutzen.
- Der Unterschied wird von anderen nicht angeboten oder vom eigenen Unternehmen in einer besonders hervorhebenswerten Form.
- Der Unterschied ist darstellbar und für die Käufer erkennbar.
- Der Unterschied kann von Wettbewerbern nicht leicht nachgeahmt werden und sichert einen Vorsprung.
- Die Käufer können es sich leisten, für den Unterschied einen Aufpreis zu zahlen.
- Der Unterschied muss das Potenzial haben, nachhaltig die damit angestrebte Positionierung zu unterstützen.

Unter Positionierung wird die Position verschiedener miteinander im Wettbewerb stehender Produkte in einem Eigenschaftsraum verstanden. Positionierungsmodelle geben wie eine Art Landkarte die räumlichen Positionen von Produkten aus Sicht der Kunden wieder. Den Himmelsrichtungen in einer Landkarte entsprechen in einem Positionierungsmodell die wichtigsten von den Kunden wahrgenommenen und bewerteten Produkteigenschaften. Dabei werden sowohl die wahrgenommenen Eigenschaften der eigenen Produkte als auch die der Konkurrenz untersucht. Je näher Produkte in einem Positionierungsmodell zueinander stehen, desto austauschbarer sind sie aus Sicht der Kunden.

¹³⁴ Vgl. Kotler; Bliemel: Marketing-Management, Stuttgart 2001, S. 464.

¹³⁵ Kotler; Bliemel: Marketing-Management, Stuttgart 2001, S. 467.

Abbildung 2-25: Positionierung amerikanischer Universitäten¹³⁶



In Abbildung 2-25 ist ein Positionierungsmodell amerikanischer Hochschulen aus Sicht von Studenten wiedergegeben. Die wichtigsten „Produkteigenschaften“ von Hochschulen sind nach dieser Untersuchung das Prestige und die Praxis- oder Theoriennähe.

Zumeist werden nicht alle relevanten Eigenschaften in einem Positionierungsmodell berücksichtigt, sondern man konzentriert sich auf zwei, maximal drei Gegensatzpaare. Diese klare Fokussierung auf wenige Merkmale entspricht dem Grundgedanken der Positionierung.

Neben den eigenen und den Konkurrenzprodukten wird häufig auch noch die Position des (aus Sicht der Kunden) idealen Produkts aufgenommen. Je näher die wahrgenommene Position des eigenen Produktes an dem des Idealproduktes liegt, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es gewählt wird.

Marketing ist deshalb generell darauf konzentriert, diese (kauf)entscheidungsrelevanten Eigenschaften zu entdecken. Konzeptionelles Ziel ist

¹³⁶ Kotler: Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1978, S. 133.

es, für das eigene Produkt einen „einzigartigen Verkaufsvorteil“ (USP) zu schaffen, der erlaubt, es ganz spezifisch und möglichst unnachahmbar zu profilieren.¹³⁷

Ein Positionierungsverfahren läuft in folgenden Schritten ab:

1. Zunächst sind die (kauf-) entscheidungsrelevanten Nutzeigenschaften der Produkte (im erweiterten Sinne auch anwendbar für Städte, Tourismusregionen, Hochschulen etc.) durch Kundenbefragung ausfindig zu machen. (Methoden: Befragungen und Faktoranalyse)
2. Anschließend gewichten die Nachfrager die Eigenschaften in den Relationen zueinander nach ihrem individuellen Nutzenempfinden (reale Produktpositionen).
3. Die festgestellten Produkteigenschaften werden (mit Hilfe der multivariaten Analyse, der Faktoranalyse) in wenige Dimensionen zu einem so genannten Eigenschaftsraum verdichtet.
4. Das untersuchte Produkt und die Produkte der Wettbewerber werden in diesen Eigenschaftsraum eingeordnet. Zum Teil wird auch über die Abfrage von Idealvorstellungen das Idealprodukt der Kunden eingeordnet.
5. Es wird dann für das eigene Produkt nach einer unverwechselbaren Position im Nutzenraum gesucht, die noch nicht von Wettbewerbern besetzt ist.¹³⁸

Anhand der Erkenntnisse aus dem Positionierungsmodell lassen sich marktstrategische Überlegungen ableiten, z.B. zur Einführung neuer Produkte in einer Positionierungslücke oder zur Repositionierung bestehender Marken in Richtung der Idealvorstellung von Nachfragern.

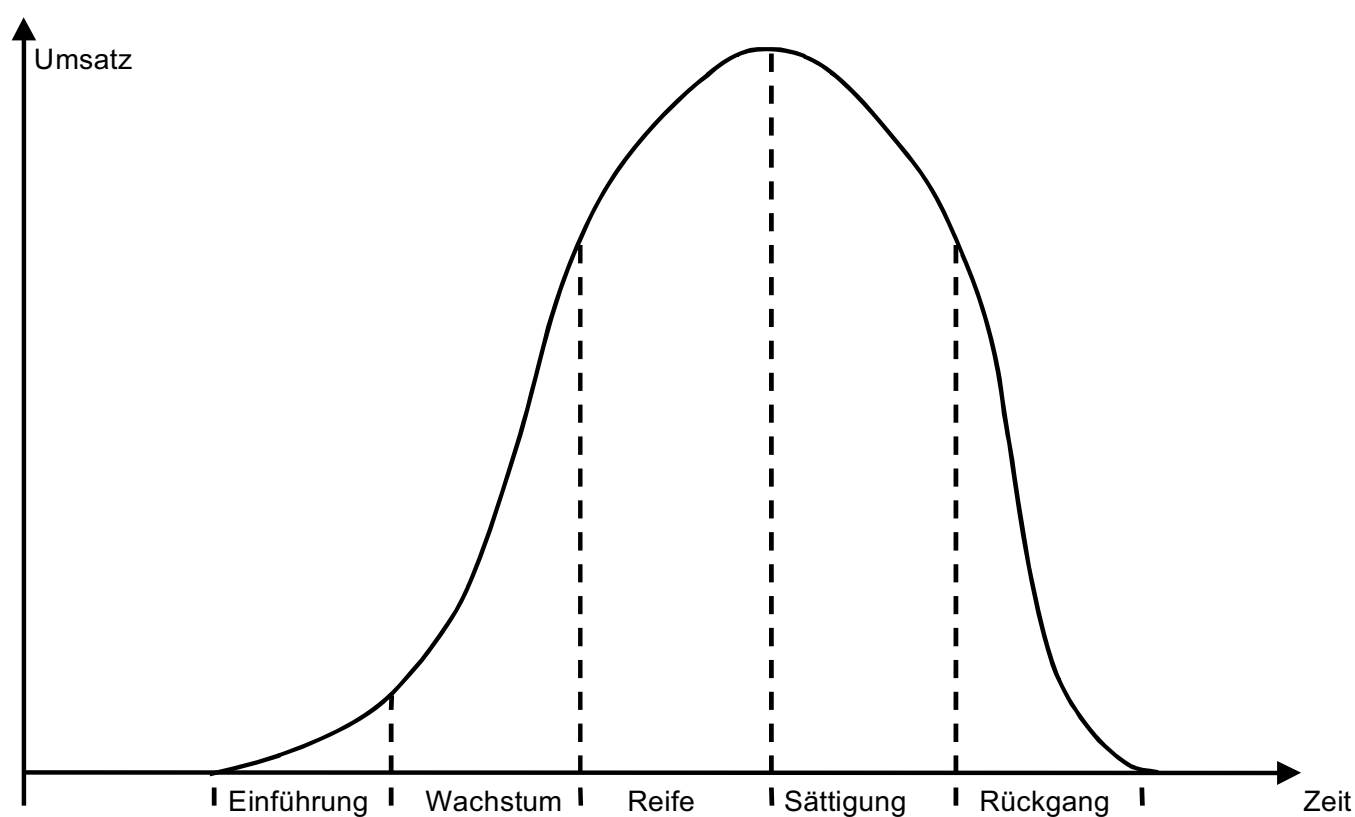
¹³⁷ Vgl. Becker 2001, S. 248f.

¹³⁸ In Anlehnung an Winkelmann, 2003, S. 194f.

2.4.3 Ausgewählte Methoden der strategischen Planung

Im Folgenden werden zwei Methoden der strategischen Diagnostik näher vorgestellt, die Produktlebenszyklus-Analyse und die Portfolio-Analyse.

Abbildung 2-26: Produktlebenszyklus-Analyse



Die **Produktlebenszyklus-Analyse** (PLZ) ist ein zeitbezogenes Marktreaktionsmodell, das den „Lebensweg“ von Produkten untersucht, den diese zwischen Markteinführung und Ausscheiden aus dem Markt zurücklegen. Modellannahme ist, dass auch Produkte – ähnlich wie natürliche Organismen – eine begrenzte Lebensdauer aufweisen. Ziel der PLZ-Analyse ist es, im „Lebenszyklus“ Gesetzmäßigkeiten zu entdecken, um daraus Schlussfolgerungen für die Marktbearbeitung zu ziehen¹³⁹.

Der idealtypische PLZ wird meistens ein glockenförmiger Umsatzverlauf zugrunde gelegt sowie ein fünfstufiges Phasenschema (Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung, Rückgang).

¹³⁹ In Anlehnung an Bruhn, 2001, S. 63.

Die **Einführungsphase** reicht von der Markteinführung bis zum Erreichen der Gewinnschwelle. Die **Wachstumsphase** umfasst die Zone vom Erreichen der Gewinnschwelle bis zum Punkt des höchsten Gewinns. Die **Reifephase** reicht vom Punkt des höchsten Gewinns bis zum Punkt des höchsten Umsatzes. In der **Sättigungsphase** ist die Umsatzentwicklung erstmals rückläufig, das Marktpotenzial ist ausgeschöpft. Die Phase endet mit Beginn der Verlustzone. Die **Rückgangsphase** ist durch einen stark rückläufigen Umsatz geprägt. Durch das Vordringen verbesserter (Substitutions-) Produkte wird das ursprüngliche Produkt kaum noch nachgefragt. Die Phase bzw. der gesamte Lebenszyklus endet mit der Eliminierung des Produktes vom Markt¹⁴⁰.

Da die Entwicklung des Absatzes keinem Naturgesetz folgt, sondern stets das Ergebnis unternehmerischer Aktivitäten ist, liegen dem Modell bestimmte Hypothesen bezüglich der Angebots- und Nachfrageseite zugrunde.

Bezüglich der Nachfrageseite bezieht sich das Modell auf Erkenntnisse der **Diffusionsforschung**, die sich mit der Analyse der Ausbreitung von Innovationen beschäftigt. Die Diffusionsforschung unterteilt die Verbraucher analog den Phasen des PLZ in fünf Gruppen:

Innovatoren (2,5%) legen großen Wert auf Abenteuerlichkeit; sie probieren gern aus, auch wenn dies mit Risiken verbunden ist; sie sind weltstädtisch orientiert. (Neuheiten-Typ)

Frühaufnehmer (13,5%): Ihnen liegt es in erster Linie an Ansehen, sie werden in ihren Umkreis als Meinungsführer angesehen und nehmen neue Ideen früh, aber wählerisch auf. (Leistungs-Typ)

Frühe Mehrheit (34%): Angehörige dieser Gruppe legen Wert auf Vorsicht, sie akzeptieren eine neue Idee überdurchschnittlich früh, sind aber selten Meinungsführer. (Sicherheits-Typ)

Späte Mehrheit (34%): Angehörige dieser Gruppe sind Skeptiker; sie akzeptieren eine neue Idee erst dann, wenn die Meinung der Mehrheit ihre Nützlichkeit zu legitimieren scheint. (Aufwands-Typ)

Nachzügler (16%) legen großen Wert auf Traditionen, sie stehen Veränderungen argwöhnisch gegenüber und akzeptieren eine Neuheit erst dann, wenn sie in gewisser Hinsicht selbst zur Tradition geworden ist. (Traditions-Typ)

Das Diffusionsmodell gibt wertvolle Anhaltspunkte für den Einsatz von Marketingstrategien. Es muss dem Unternehmen gelingen, die Innovatoren und Frühaufnehmer zu aktivieren, um so die Durchsetzung neuer Produkte zu beschleunigen. Als Anwen-

¹⁴⁰ Vgl. Becker, 2001, S. 724.

dungsfall in der öffentlichen Verwaltung bietet sich die Verbreitung von E-Government-Lösungen an. Die Akzeptanz derartiger Angebote lässt sich in weiten Teilen mit dem Diffusionsmodell erklären und prognostizieren.

Normstrategien

In der **Einführungsphase** kaufen nur wenige Innovatoren das Produkt. Je höher der Grad der Neuheit ist, desto größer ist die Chance, eine monopolähnliche Sonderstellung aufzubauen, aber desto größer auch die Gefahr von Marktwiderständen. In dieser Phase muss entschieden werden, ob eher eine Präferenzstrategie oder eine Preis-Mengen-Strategie verfolgt werden, bzw. in welchem Markt das Produkt wie positioniert werden soll (vgl. Kapitel Marktstimulierungsstrategie 2.4.2.2).

In dieser Phase sind die Umsätze niedrig. Es gibt noch wenige oder keine Konkurrenten. Die Marketing-Aufwendungen sind hoch, da das neue Produkt bekannt gemacht werden muss.

Wachstumsphase

Die Umsätze wachsen schnell; häufig können in dieser Phase erste Gewinne erzielt werden, sofern das Produkt die Einführungsphase überstanden hat (im Lebensmittelbereich „floppen“ 97% der Neuprodukte). In der Regel können neue Kundengruppen (Frühaufnehmer) gewonnen werden. Allerdings drängen auch neue Konkurrenten in den Markt, was häufig zu ersten Preisreduzierungen führt.

Reifephase

Diese Phase dauert in der Realität länger als die vorangegangenen Phasen und stellt hohe Anforderungen an das Marketing. Dabei besteht die wichtigste Strategie darin, den erreichten Marktanteil zu verteidigen. Häufig werden in dieser Phase Produktvariationen angeboten. Typisch für die Reifephase ist zwar, dass weitere Zielgruppen gewonnen werden können („frühe Mehrheit“), dafür wandern die Innovatoren aber häufig wieder ab. Durch die Zunahme des Wettbewerbs besteht die Gefahr eines (ruinösen) Preiswettbewerbs. Zumeist wird die marktfeldstrategische Option (vgl. 2.4.2.1) der Marktdurchdringung angewendet, indem beispielsweise die Verwendungshäufigkeit von Produkten bei den Kunden erhöht wird oder Kunden gezielt von der Konkurrenz abgeworben werden.

Sättigungsphase

In dieser Phase wird häufig durch so genannte Relaunches (grundlegende Reaktivierung eines Produktes) versucht, die „Lebenszeit“ des Produktes zu verlängern.

Rückgangssphase

In dieser Phase werden die Marketing-Aufwendungen eingestellt, und man lässt das Produkt langsam auslaufen. Bei evtl. drohenden Image-Schäden wird das Produkt auch sofort eliminiert.

Allgemein ist eine Verkürzung der PLZ zu beobachten (Neuproduktflut).

Folgende Kritikpunkte lassen sich am PLZ üben:

- In der Realität sind die Phasen nie gleich lang (vgl. Marken wie Nivea).
- Die empfohlenen Marketing-Maßnahmen sind zu holzschnittartig.
- Im Modell fungiert nur die Zeit als Erklärungsvariable, es fehlt die Einbeziehung von Technologien und anderen Einflussgrößen.

Dennoch ist das Modell gut als Visualisierungsinstrument geeignet. Indem das Unternehmen die Produkte seines Programms den einzelnen Phasen zuordnet, kann es relativ leicht überblicken, ob das Programm ausgeglichen ist oder ob es beispielsweise einen Mangel an Neuprodukten aufweist.¹⁴¹ Es bietet zudem Anhaltspunkte für die zeitliche Planung des Innovationsmanagements.

Ein weiteres strategisches Planungs- und Analyseinstrument, das in der Marketingpraxis sehr häufig eingesetzt wird, ist die **Portfolio-Analyse**. Dabei wird das Unternehmen in Anlehnung an ein Wertpapierportfolio als Gesamtheit von Geschäftsfeldern betrachtet, wobei eine Ausgewogenheit in Bezug auf Risiko und Gewinn angestrebt wird. Ziel ist es, ein in Hinblick auf zukünftige Ertragsentwicklungen ausgewogenes Produktprogramm zu bestimmen.

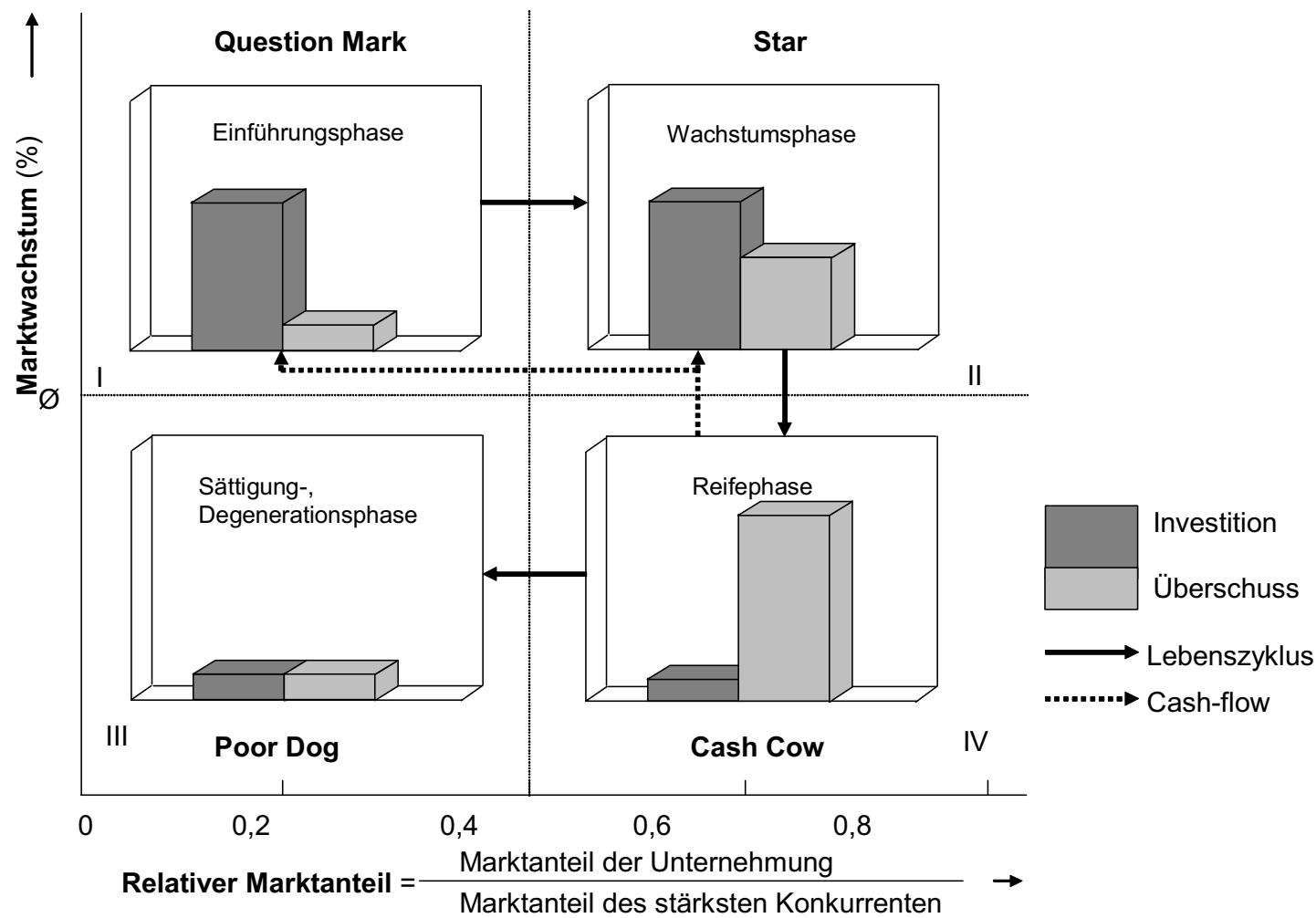
Im Weiteren soll nur auf das bekannteste Portfolio, das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio, das von der Unternehmensberatung Boston Consulting Group entwickelt wurde, näher eingegangen werden..

Ausgangspunkt ist die Positionierung von strategischen Geschäftsfeldern in einer Matrix, wobei eine Achse die Unternehmens-Komponente (relativer Marktanteil) und eine Achse die Umwelt-Komponente (relatives Marktwachstum) darstellt.

Der relative Marktanteil bezeichnet den Anteil des eigenen Unternehmens an einem bestimmten Markt im Verhältnis zum stärksten Konkurrenten (meist gemessen in Absatz- oder Umsatzzahlen). Das eigene Absatzvolumen zusammen mit dem aller Konkurrenten bezeichnet das derzeit realisierte Marktvolumen. Ggf. besteht bei der Zielgruppe des betrachteten Marktes noch ein aktuell nicht ausgeschöpftes Absatzpotenzial. Wird dieses freie Potenzial zum Marktvolumen hinzu gerechnet, ergibt sich das Marktpotenzial.¹⁴² Je geringer das Marktvolumen im Verhältnis zum Marktpotenzial ist, desto größer ist in der Regel das prognostizierte Marktwachstum.

¹⁴¹ Im öffentlichen Bereich hat der PLZ eher geringe Bedeutung, weil viele Produkte aufgrund von politischen Entscheidungen dauerhaft angeboten werden müssen.

¹⁴² Vgl. Winkelmann 2002, S. 66.

Abbildung 2-27: Portfolio-Analyse¹⁴³

Das Marktanteils- Marktwachstums-Portfolio basiert auf der PLZ-Analyse und dem Erfahrungskurveneffekt¹⁴⁴.

Bei **Questionmarks** („Fragezeichen“) handelt es sich um neue Produkte in der Einführungsphase, bei denen das Marktwachstum als relativ hoch eingestuft wird. Es wird eine offensive Vermarktungsstrategie empfohlen.

Stars („Sterne“) sind Geschäftseinheiten mit überdurchschnittlichem Marktwachstum. Sie verfügen über das Potenzial zu einer dominierenden Marktposition und beanspruchen große finanzielle Ressourcen, haben aber auch die Chance auf zukünftigen Finanzmittelüberschuss. Als Normstrategie wird empfohlen, die strategische Geschäftseinheit auszubauen (Investitionsstrategie).

¹⁴³ In Anlehnung an Meffert; Bruhn 1997, S. 133.

¹⁴⁴ Der Erfahrungskurveneffekt besagt, dass mit steigendem Marktanteil auch die kumulierte Fertigungsmenge zunimmt. Bei einer Verdopplung der Produktionsmenge sinken die Stückkosten um 20% bis 30%. Dies ist auf Lerneffekte, Fixkostendegressionseffekte, Synergie- und Machteffekte (Bsp. höhere Einkaufsmacht) zurückzuführen. Vgl. Winkelmann, 2002, S. 77.

Die **cash cows** („Milchkühe“), die eigentlichen „Zahlmeister“, befinden sich in der Reifephase in stagnierenden Märkten. Sie erwirtschaften einen hohen Finanzmittelüberschuss und finanzieren damit den Aufbau von Neuprodukten (Abschöpfungsstrategie).

Die **dogs** („arme Hunde“) befinden sich in der Degenerationsphase und erwirtschaften kaum noch Finanzmittelüberschüsse. Sobald sie in die Verlustzone kommen, werden sie in der Regel aus dem Markt genommen (Desinvestitionsstrategie).

Hauptziel der Portfolio-Analyse ist, die Wachstumsmöglichkeiten des Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen auszuleuchten. Dabei sind die strategie-beeinflussenden Faktoren auf ein Höchstmaß verdichtet, was zugleich ein häufig geäußelter Kritikpunkt gegenüber dem Marktanteils-Marktwachstum-Portfolio ist.

Übungsfragen

1. Porter unterscheidet verschiedene Wettbewerbsstrategien, welche sind das?
2. Welche strategischen Optionen unterscheidet die Marktfeldstrategie?
3. Worin besteht der Unterschied zwischen der Preis-Mengen- und der Präferenz-Strategie?
4. Nach welchen Kriterien lassen sich Marktsegmente abgrenzen? Warum wird die Marktsegmentierungsstrategie immer bedeutsamer?
5. Beschreiben Sie kurz den Ansatz der Sinus-Milieu-Studie. Für welche Einsatzbereiche im öffentlichen Sektor könnte dieser Segmentierungsansatz von Bedeutung sein?
6. Was versteht man unter der Produkt-Lebenszyklus-Analyse?
7. Für welche strategischen Überlegungen bedient man sich der Portfolio-Analyse?

2.5 Marketing-Instrumente

Nachdem die Ziele und Strategien festgelegt worden sind, wendet man sich der letzten Stufe der Marketing-Konzeption zu: den Marketing-Instrumenten. Diese repräsentieren die operative Seite der Konzeption, die die konkrete Umsetzung der Ziele und Strategien im Markt bewirkt.

In der Literatur werden überwiegend vier Marketing-Instrumente:

- Produktpolitik
- Preispolitik
- Distributionspolitik
- Kommunikationspolitik

zum so genannten **Marketing-Mix** zusammengefasst.¹⁴⁵

2.5.1 Produktpolitik

2.5.1.1 Produktdefinitionen

Was versteht man unter einem Produkt? Der Beantwortung dieser Frage kann man sich auf unterschiedlichen Wegen nähern.

Ein Produkt ist nach traditioneller Sichtweise das Ergebnis einer Produktion, aber auch ein Mittel der Bedürfnisbefriedigung. In der Regel unterscheidet man materielle und immaterielle Güter. Eine weitere Unterteilung besteht zwischen **Investitions- und Konsumgütern** je nach Art der Nutzung, bzw. zwischen **Gebrauchs- oder Verbrauchsgütern**. Produkt soll im Weiteren als Oberbegriff für Sach- und Dienstleistungen verstanden werden.

Eine weitere Unterteilung von Produkten kann nach den Kaufgewohnheiten der Konsumenten vorgenommen werden¹⁴⁶:

¹⁴⁵ Von einigen Autoren wird für das Dienstleistungs-Marketing angesichts der Besonderheiten von Dienstleistungen die Erweiterung der Marketing-Instrumente um drei Instrumente: Personalpolitik, Prozessmanagement, Ausstattungspolitik (Gestaltung des Dienstleistungsumfeldes) auf sieben Instrumente empfohlen. Vgl. hierzu Meffert/Bruhn, 2003, S. 355ff. Im Weiteren wird nur auf die klassischen vier Marketing-Instrumente näher eingegangen. In Kapitel drei erfolgt eine Darstellung des Qualitätsmanagement, in dem zum Teil auf die drei erweiterten Instrumente eingegangen wird. Vgl. hierzu Meffert/Bruhn, 2003, S. 355ff.

- Güter des mühelosen Kaufs (**convenience goods**) sind Waren, die der Käufer häufig, unverzüglich und mit minimalem Vergleichs- und Einkaufsaufwand erwirbt.
- Güter des Such- und Vergleichskaufs (**shopping goods**) sind Waren, bei denen der Kunde Such-, Vergleichs- und Auswahlprozesse durchläuft und Kriterien wie Qualität, Preis und Design vergleicht.
- Güter des Spezialkaufs (**specialty goods**) sind Waren, die für den Käufer von hoher Wichtigkeit sind (z.B. sehr teure, langlebige Produkte, deren Kauf emotional stark besetzt und energieaufwändig ist).

Eine wichtige Unterscheidung für die Präzisierung des Produktbegriffs im öffentlichen Sektor ist die Unterscheidung zwischen **Kollektiv- und Individualgütern**. Kollektivgüter als eine Form der so genannten **öffentlichen Güter** sind in Abgrenzung von den Individualgütern durch zwei Merkmale geprägt: Nichtanwendbarkeit des Ausschlussprinzips und Nichtrivalität im Konsum (Musgrave).

Beide Kriterien kann man gut am Beispiel eines Leuchtturms veranschaulichen. Für die Dienste des Leuchtturms kann kein Entgelt erhoben werden, da man Nichtzahlungswillige von der Nutzung kaum oder nur mit unverhältnismäßig hohem Kostenaufwand ausschließen kann. Nichtrivalität im Konsum bedeutet, dass der Leuchtturm von beliebig vielen Personen genutzt werden kann, ohne dass es zu Nutzeneinbußen kommt.

Die beiden genannten Merkmale verhindern eine effiziente Allokation über den Marktmechanismus (Marktversagen) und gelten als Begründung dafür, dass diese Güter von öffentlichen Institutionen bereitgestellt werden.

Eine gewisse Zwitterstellung nehmen die so genannten **meritorischen Güter** ein. Obwohl einzelne Nutzer- und Produzentengruppen ausgeschlossen werden können und ihre Produktion auch durch Märkte erfolgen könnte, liegt ihre größtmögliche Verbreitung im Interesse von Staat, Kultur und Gesellschaft (Bsp. Gesundheits- und Bildungswesen, soziale Sicherung etc.), womit die Bereitstellung durch den Staat gerechtfertigt wird.

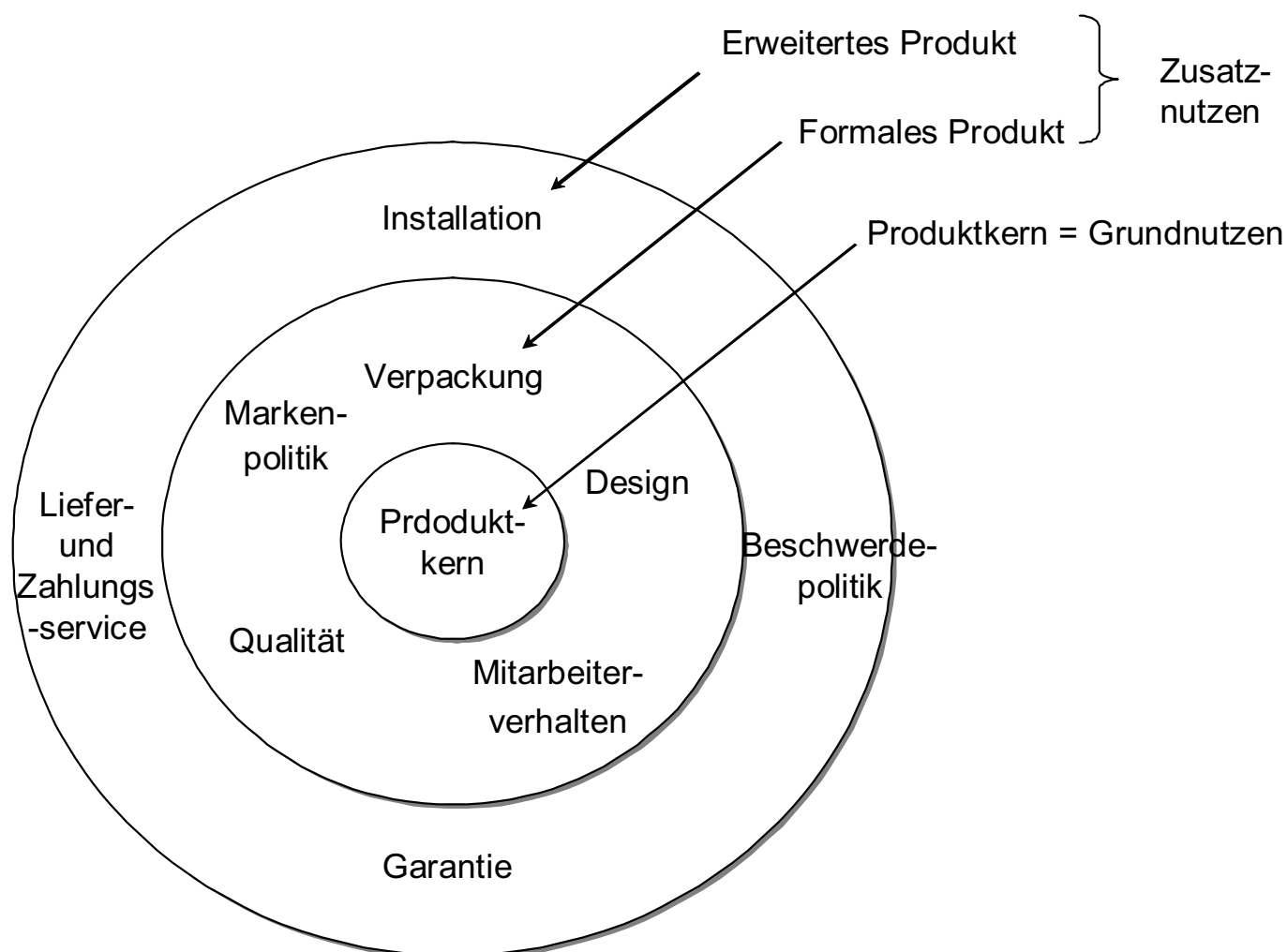
Mit zunehmendem Kollektivgutcharakter öffentlicher Aufgaben werden die Einsatzmöglichkeiten des Marketing geringer. Zwar können immer noch einzelne Marketingmaßnahmen wie die Kommunikationspolitik oder Qualitätsmanagementkonzepte Anwendung finden, aber gerade die Produktpolitik wird sehr stark über gesetzliche Vorgaben eingeengt. Durch Privatisierungsmaßnahmen können sich meritorische Güter allerdings sehr schnell in Individualgüter verwandeln und angesichts der dann herrschenden Wettbewerbsbeziehungen ein umfangreiches Marketing-Management erfordern.

¹⁴⁶ Vgl. Kotler/Bliemel; 2001, S. 720 f.

In der privatwirtschaftlichen Marketingpraxis hat sich der folgende Definitionsansatz als leistungsfähig erwiesen:

*Produkte stehen für die Fähigkeit eines Anbieters, Bedürfnisse von Nachfragern zu befriedigen. Die erwartete Problemlösungsfähigkeit ist folglich das nachgefragte Produkt.*¹⁴⁷

Abbildung 2-28: Zwiebelschalenmodell eines Produktes ¹⁴⁸



Nach Kotler stellt alles ein Produkt dar, „was einer Person angeboten werden kann, um ein Bedürfnis oder einen Wunsch zu befriedigen“¹⁴⁹. Die Bedürfnisbefriedigung kann dabei auf sehr unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Als sinnvoll für die Systematisierung der verschiedenen Nutzenebenen hat sich dabei das so genannte Zwiebelschalenmodell erwiesen.

¹⁴⁷ In Anlehnung an Nieschlag/Dichtl/Hörschgen: Marketing, 1988, S. 94.

¹⁴⁸ In Anlehnung an Meffert; Bruhn, 2003, S. 360.

¹⁴⁹ Zitiert nach Winkelmann 2002, S. 188.

Der Produktkern bestimmt die grundlegende Problemlösung, den **Grundnutzen** aus Kundensicht. Das formale Produkt ist seine „Ummantelung“ im realen wie im „emotionalen“ Sinne, z.B. durch die Gestaltung eines bestimmten Image- und Erlebniswertes. Diese Produkteigenschaften versuchen einen über den Grundnutzen hinausgehenden **Zusatznutzen** zu generieren, durch den das Produkt von anderen Produkten mit gleichem Grundnutzen unterschieden werden kann. Diese „Individualisierung“ über zusätzliche Produkteigenschaften setzt sich auf der nächsten Zwiebelschale in Form von beispielsweise begleitenden Serviceangeboten weiter fort. Produkte bestehen also immer aus einem bestimmten Bündel an Leistungen. Die Produktgestaltung besteht zu einem großen Teil in der Variation dieser Leistungsbündel, mal in Richtung Grundnutzen (Konzentration auf Kernkompetenzen), mal in Richtung Zusatznutzen.

Überträgt man dieses Modell beispielsweise auf einen Theaterbesuch, dann stellt die reine Aufführung den Produktkern dar. Das Gebäude, die Bestuhlung und Ausstattung, das Theatercafé stellen das formale Produkt und das Image des Theaters, die Online-Buchungsmöglichkeit das erweiterte Produkt dar. Auf allen Ebenen können Maßnahmen der Produktgestaltung ansetzen.

Dienstleistungen

Da die marketing-relevanten Produkte der öffentlichen Verwaltung im wesentlichen Dienstleistungen der Leistungsverwaltung sind, sollen noch einmal einige Wesensmerkmale von **Dienstleistungen** erläutert werden.

Es können drei Ansatzpunkte bei der Definition von Dienstleistungen unterschieden werden:

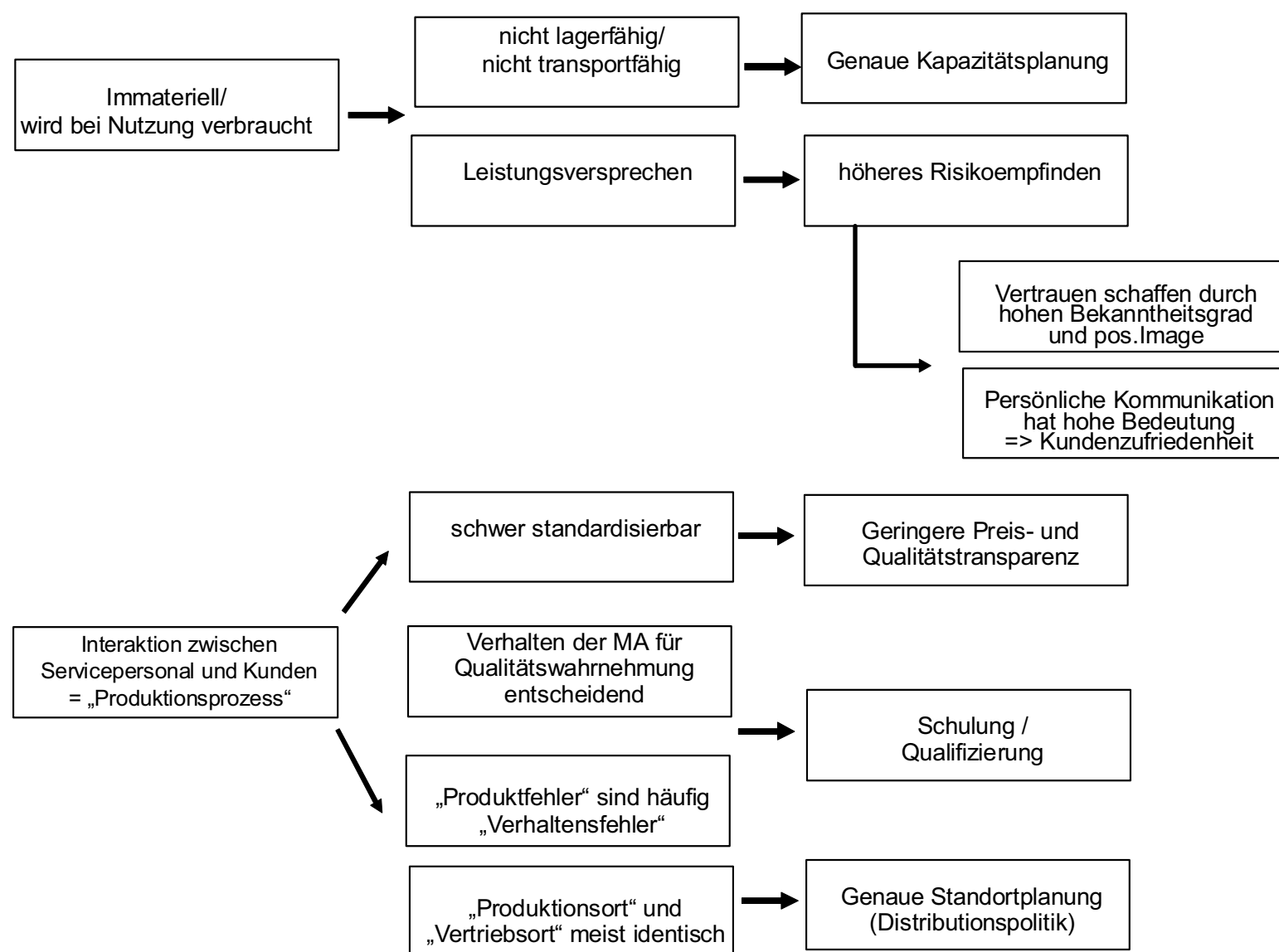
- Dienstleistung als Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung von Dienstleistungen (**Potenzialdimension**)
- Dienstleistung als Verrichtung (**Prozessdimension**)
- Dienstleistung als Ergebnis dieses Prozesses (**Ergebnisdimension**).

Dienstleistungen sind in der Regel immateriell, das heißt, es handelt sich bei ihnen um so genannte **Leistungsversprechen**, die vorher nicht begutachtet werden können und die bei der Inanspruchnahme verbraucht werden. Daraus folgt, dass Dienstleistungen im allgemeinen weder transport- noch lagerfähig sind; ein Hotelzimmer, das nicht in Anspruch genommen wird, kann weder woanders angeboten werden noch lässt sich die Leistung für den nächsten Tag „aufheben“.

Weil die Leistung vor der Inanspruchnahme nicht begutachtet werden kann, empfindet der Kunde bei Dienstleistungen ein **höheres Risiko**. Hinzu kommt, dass deren Qualität nur sehr schwer beurteilt und oft nur unzureichend miteinander verglichen werden kann. Deshalb muss durch verschiedene Formen der Kommunikation vor,

während und nach der Inanspruchnahme der Dienstleistung Kundenvertrauen aufgebaut bzw. erhalten werden.

Abbildung 2-29: Wesensmerkmale von Dienstleistungen¹⁵⁰



Darüber hinaus unterscheidet sich der Produktionsprozess von Dienstleistungen in wesentlichen Punkten von dem materieller Güter. Der Kunde ist häufig in den Produktionsprozess direkt eingebunden. Der Gestaltung des (meist kommunikativen) Austauschprozesses kommt daher für die Qualitätsbeurteilung der Dienstleistung eine hohe Bedeutung zu, was wiederum die Wichtigkeit der fachlichen und sozialen Qualifikationen der Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich verdeutlicht. Eine weitere Konsequenz ist, dass der Produktionsprozess durch diese Interaktion einen erhöhten Grad an Individualität und mangelnde Standardisierbarkeit aufweist, was wiederum die Qualitätskonstanz beeinträchtigen kann.

¹⁵⁰ In Anlehnung an Bühler, C. Kommunikation als integrativer Bestandteil des Dienstleistungsmarketing, Bern u.a. 1999, S. 75.

Im Dienstleistungserstellungsprozess ist die Planung der optimalen Leistungskapazität von zentraler Bedeutung. Wird beispielsweise zuviel Personal eingesetzt, entstehen Leerkosten. Ist zu wenig Personal zur Stelle, können entsprechend weniger Dienstleistungen produziert werden. Auch der Planung des geeigneten Standortes kommt bei konsumnahen Dienstleistungen eine große Bedeutung zu.

2.5.1.2 Maßnahmen der Produktpolitik

Zur Produktpolitik zählen alle Entscheidungen, die in Zusammenhang mit der Einführung, Pflege und Eliminierung von Produkten stehen. Die Gesamtheit aller Produkte einer Unternehmung wird als Programm bezeichnet. Die Programmbreite umfasst die Anzahl der angebotenen Produktarten, die Programmtiefe die Anzahl der Artikel und Sorten innerhalb einer Produktart.

Gestaltungsbereiche der Produktpolitik:

- Bestimmung der Breite und Tiefe des Produktprogramms
- Veränderung des Produktprogramms
 - Entwicklung und Einführung neuer Produkte (Produktinnovation)
 - Veränderung bereits eingeführter Produkte (Produktmodifikation)
 - Entfernen eines Produktes aus dem Leistungsprogramm (Produkteliminierung)
- Produktgestaltung inkl. Verpackung und Markenbildung
- Nebenleistungen (Kundendienst, Garantie etc.)

Ziel der Produktpolitik ist die marktgerechte Gestaltung des Leistungsprogramms. Das Problem der dynamischen Programmoptimierung besteht in der zeitlichen Planung der Eliminierung oder der Neuaufnahme von Produkten als Reaktion auf veränderte Marktbedingungen. Als Hilfsmittel der strategischen Programmplanung haben sich insbesondere die Produktlebenszyklus-Analyse und die Portfolio-Analyse etabliert, die bereits in Kapitel 2.4.3 dargestellt wurden.

Innovationsmanagement

Angeichts immer kürzerer Produktlebenszyklen und des zunehmenden Verdrängungswettbewerbs kommt der gezielten Suche nach neuen Produkten und Problemlösungen, dem Innovationsmanagement eine zentrale Rolle zu. Idealtypischerweise lässt sich der betriebliche Innovationsprozesses in die folgenden Phasen unterteilen:

Abbildung 2-30: Phasen des Innovationsprozesses



In der Praxis lassen sich die einzelnen Phasen nicht so klar voneinander abgrenzen, denn Innovationen entwickeln sich häufig nicht nach „Fahrplan“. Dennoch bietet das Schema eine *„hilfreiche Krücke“* im Umgang mit dem (noch) Unbestimmten und Ungewissen.¹⁵¹ Zentrale Herausforderung des Innovationsmanagement ist es, Bedingungen zu schaffen, in denen neue Ideen geboren, artikuliert und vorangetrieben werden können.

Ideen-Suchphase

Im Idealfall suchen alle Mitarbeiter auf allen Hierarchiestufen nach Verbesserungen der bestehenden Produkte und „haben das Ohr am Kunden“, um neue Bedürfnisse und Problemlösungen zu entdecken.

Die wichtigsten Quellen für neue Produktideen sind:

¹⁵¹ Schüller, A.: Innovationsmanagement in NPOs. In: Badelt u.a.: Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart 2007, S. 426-446, S. 435.

- Systematische Auswertung von Kundenkontakten, z.B. Anregungen oder Kundenbeschwerden
- Betriebliches Vorschlagswesen, Ideen-Wettbewerbe, Kreativitätstechniken, interne Forschungs- und Entwicklungsabteilung
- Wettbewerbsanalyse, Auswertung von Messe- und Ausstellungsbesuchen
- Periodische Umweltbeobachtungen, z.B. des technischen Fortschritts, von Patentanmeldungen, Gesetzesänderungen, von Trend- und Branchenberichten etc. .

Screening (Vorauswahl)

In einem systematischen Ideen-Suchprozess (unter Einsatz von Kreativitätstechniken) werden zumeist sehr viele Produktideen entwickelt, die dann einer Vorauswahl unterzogen werden müssen. Die relevanten Themen eines Screenings könnten sein¹⁵²:

- Klärung der grundsätzlichen Machbarkeit (technisch, finanziell, organisatorisch etc.)
- Passt das Produkt zu den eigenen Kernkompetenzen? Gibt es möglicherweise Synergieeffekte? Verfügt die Organisation über das entsprechende Know-how und die Glaubwürdigkeit am Markt?
- Stößt die Produktidee bei den Kunden auf Akzeptanz? Bietet das neue Produkt einen echten Mehrwert?
- Wie würde der Wettbewerb reagieren? Verfolgen Konkurrenten ähnliche Produktstrategien, könnten sie das Produkt schnell imitieren etc.?
- Klärung der Marktchancen: erste Überschlagskalkulation der erwartbaren Umsätze und Kosten.

Konzeptentwicklung

Nach der Vorauswahl bleibt in der Regel nur noch eine kleine Anzahl von Produktideen übrig - häufig auch nur noch eine einzige - die dann in einem Produktkonzept (auch Pflichtenheft genannt) konkretisiert werden. Bei Sachgütern wird ein Prototyp erstellt, bei Dienstleistungen erfolgt eine genaue Beschreibung der Prozesse und Dienstleistungseigenschaften. Die anvisierte Kundenzielgruppe und die angestrebte Markt-Positionierung werden genauer beschrieben. Und in dieser Phase wird auch ein erstes Marketing-Konzept (Name, Formen der Produktgestaltung, erste Preisvorstellungen und Eckpfeiler der Distribution) erstellt.

¹⁵² Vgl. Winkelmann 2002, S. 206f.

Wirtschaftlichkeitsanalyse

Das Konzept ist die Grundlage für eine genauere Wirtschaftlichkeitsanalyse auf Basis der Investitionsrechnung.

Erst wenn das Produktkonzept diese finanzwirtschaftliche Analyse „übersteht“, wird die erste Serie des neuen Produktes erstellt und häufig in einen **Markttest** auf seine Akzeptanz hin untersucht. Verläuft auch diese Phase Erfolg versprechend, erfolgt die eigentliche **Markteinführung**.

Wie lang der Prozess dauert, hängt von der Komplexität des Produktes ab. Das Phasenschema bezieht sich eher auf die Entwicklung von Sachgütern; im Dienstleistungsbereich sind die einzelnen Phasen deutlich schwerer abgrenzbar. In der Praxis ähnelt der Produktentwicklungsprozess häufig mehr einem zufallsgesteuerten „trial- and error-Verfahren“ als dem dargestellten Phasenschema.

Dies trifft auch besonders für den öffentlichen Sektor zu, der von einem systematischen Innovationsmanagement noch sehr weit entfernt ist. Wie bereits erwähnt, liegt das zum Großteil an der deutlich geringeren produktpolitischen Gestaltungsfreiheit. Im Zuge der Einführung von Qualitätsmanagement-Projekten wird versucht, die Suche nach Verbesserungen bzw. Innovationen in der Organisation zu verankern.

Praxisbeispiel: „Produktinnovation“ Freiwilligen-Agentur

Die Analyse der veränderten Rahmenbedingungen bei ehrenamtlichen Tätigkeiten (Umwelt-Analyse) gab Impulse für die „Produktinnovation“ Freiwilligen-Agentur. Aufgrund von sozio-kulturellen Veränderungen haben sich diese in den letzten 10 Jahren stark gewandelt. Das langfristige ehrenamtliche Engagement in bestehenden Vereinen und Institutionen wie der Kirche oder freien Wohlfahrtsverbänden nimmt ab, insbesondere bei der jüngeren Generation. Diese Institutionen verlieren massiv an Mitgliedern, da sich viele Menschen nicht mehr langfristig verpflichtet fühlen, sondern sich flexibel und für überschaubare Projekte engagieren möchten. Da es immer noch viele Personen gibt, die sich gern (kurzfristig) engagieren möchten, aber nicht genau wissen, wie und wo, und da das Gemeinwesen aufgrund der Finanzkrise der öffentlichen Haushalte verstärkt auf Bürgerengagement angewiesen ist, musste eine neue „Angebotsform“ für kurzfristiges ehrenamtliches Engagement entwickelt werden.

Und an diesem „Marktbedürfnis“ setzt die „Produktinnovation“ Freiwilligen-Agentur an. Die Agenturen verstehen sich als Plattform für Kooperation, sie sind Anlaufstellen für Anbieter und Nachfrager von ehrenamtlichen Tätigkeiten. Sie beraten und informieren über die vielen Möglichkeiten, die ehrenamtliches Engagement bietet, und vermitteln Aufgaben, die zu den persönlichen Interessen und Möglichkeiten der suchenden Bürger passen. Sie betreiben Öffentlichkeitsarbeit, um die Wichtigkeit bürgerschaftlichen Engagements bekannt zu machen, und sie leisten Qualifizierungsarbeit. Mittlerweile gibt es in fast allen größeren Kommunen Freiwilligen-Agenturen.

Vgl. stellvertretend für viele andere Freiwilligen-Agentur Osnabrück
www.osnabrueck.de/buergerservice/23064.html (Stand: 01.04.2006)

Produktgestaltung

Die Produktgestaltung umfasst alle Instrumente und Maßnahmen zur Festlegung und Veränderung von Produkteigenschaften unter kunden- und konkurrenzbezogenen Gesichtspunkten.

Tabelle 2-6: Produktgestaltung bei Sachgütern und Dienstleistungen

Sachgüter	Dienstleistungen
■ Gestaltung des Produktkerns, Qualitätsgestaltung ■ Gestaltung des Produktäußeren - Form - Farbe - Geruch - Design - Verpackung ■ Name/Marke ■ Begleitender Service/ Kundendienst	■ Festlegung der Dienstleistungsfunktionen mit Qualitätsstandards, besonders für den Kundenkontakt ■ Gestaltung des Umfeldes, in dem Dienstleistung angeboten wird ■ Art und Umfang der Einbeziehung des Kunden in die Wertschöpfungskette - Internalisierung (Vergrößerung der Wertschöpfungskette, z.B. Bring- Dienste) - Externalisierung (Verlagerung von bestimmten Prozessschritten auf den Kunden, z.B. Automatenutzung) ■ Name/Marke ■ Begleitender Service/ Kundendienst

Die Gestaltung des Produktäußeren ist bei Dienstleistungen schwieriger. Viele Dienstleistungsunternehmen investieren in die attraktive Gestaltung des Verkaufsraums und der Wartezonen etc. Auch die Berufsbekleidung der Mitarbeiter kann im weitesten Sinne zur Produktgestaltung von Dienstleistungen gerechnet werden. Im Dienstleistungsbereich stellen Art und Umfang der Einbeziehung des Kunden in den Wertschöpfungsprozess wichtige produktpolitische Optionen dar. Entweder können be-

stimmte Prozessstadien (häufig gegen Preisnachlass) auf den Kunden übertragen werden (Externalisierung) oder aber im Zuge einer Erweiterung des Serviceangebots vom Anbieter übernommen werden (Internalisierung).

Zentrale Fragen der Produktgestaltung sind:

- Welche Eigenschaften des Produkts werden vom Kunden wahrgenommen und wie (im Vergleich zu Konkurrenzprodukten) bewertet?
- Welche Produkteigenschaften sind (kauf-) entscheidungsrelevant?

Qualität als zentraler Begriff der Produktgestaltung

Ein zentraler Begriff der Produktgestaltung ist die **Qualität**. Der Begriff hat seinen Ursprung im Lateinischen („qualis“ = wie beschaffen) und umschreibt die „Beschaffenheit“, die „Güte“ oder den „Wert“ eines Produktes.¹⁵³ Das Deutsche Institut für Normung bezeichnet

*Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen*¹⁵⁴.

Diese Definition spricht verschiedene Ebenen des Qualitätsbegriffs an. Die „Beschaffenheit einer Einheit“¹⁵⁵ beschreibt die „objektive“ Seite der Qualität. Es handelt sich um Produktmerkmale, die sich beschreiben und in der Regel auch messen lassen. „Eignung“ deutet darauf hin, dass Qualität nur in Bezug auf einen Zweck besteht. In diesem Aspekt kommt bereits der subjektive Charakter der Qualitätsdefinition zum Tragen, weil die Festlegung der Eignung immer von einem Subjekt getroffen werden muss. Die „festgelegten oder (vom Kunden) vorausgesetzten Erfordernisse“ lassen sich als Kundenerwartungen „übersetzen“. Diese müssen die Anbieter von Leistungen zwingend kennen, um Qualität in der Wahrnehmung der Kunden zu erreichen.

Es lassen sich drei Definitionsebenen von Qualität abgrenzen¹⁵⁶:

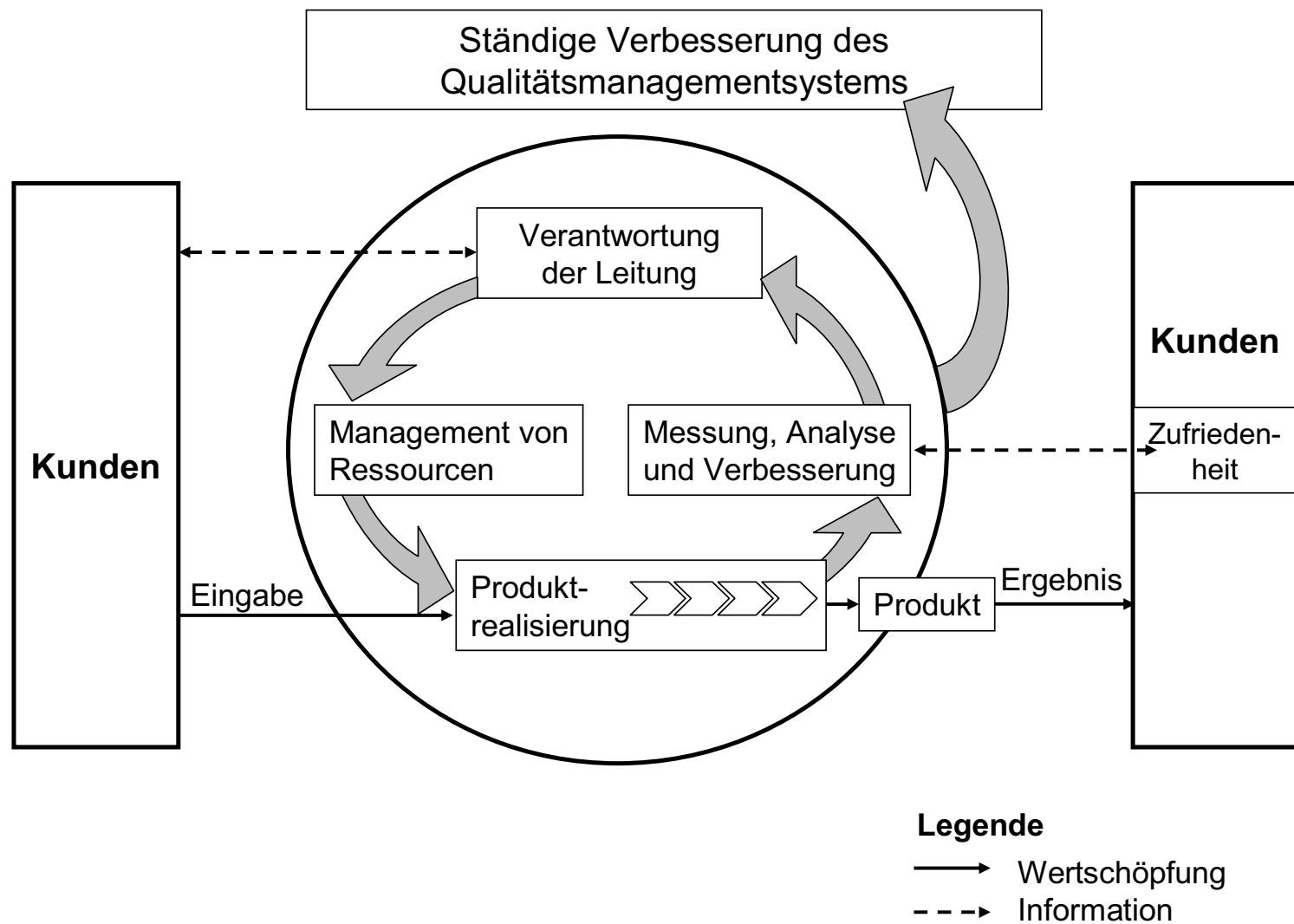
- **Produktbezogener** Ansatz: Qualität wird als Summe objektiver Produkteigenschaften verstanden.
- **Herstellungsorienter** Ansatz: Hier steht die Qualität des Produktionsprozesses im Vordergrund. Es werden Qualitätsstandards als Maß für die Qualitätskontrolle definiert.
- **Kundenbezogener** Ansatz: Ausschließlich der Kunde definiert, was Qualität ist.

¹⁵³ Vgl. Bruhn, M.; Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Berlin u.a. 2001, S 27.

¹⁵⁴ Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., zitiert nach Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, Berlin u.a. S. 28.

¹⁵⁵ Dabei kann es sich um Sach- oder Dienstleistungen, Prozesse oder ganze Organisationen handeln.

¹⁵⁶ Vgl. Bruhn 2001b, S 28f.

Abbildung 2-31: Kundenanforderungen als Basis für Produktgestaltung¹⁵⁷

Qualität steht im Spannungsfeld von Kundenerwartungen, Wettbewerbern und dem Potenzial des einzelnen Unternehmens. Im Marketing steht allerdings der kundenbezogene Qualitätsansatz im Vordergrund. Entscheidend für die Produktgestaltung sind die aus Kundensicht wahrgenommenen Qualitätsdimensionen bzw. die Erwartungen der Kunden (vgl. hierzu die Ausführungen zur Kundenzufriedenheit, Kapitel 2.2.4.1).

■ In Anlehnung an die verschiedenen Nutzenebenen des Zwiebelschalen-Modells lassen sich (vorwiegend für Sachgüter) folgende Teilqualitäten unterscheiden:

- Gebrauchstechnische Qualität (wie Funktionalität, Bedienbarkeit, Haltbarkeit)
- Ästhetische Qualität (wie Design, Verpackung, Gebäudeausstattung)
- Soziale Qualität (besonders bei Luxusgütern Prestige, Distinktionswert, soziale Abgrenzung)

¹⁵⁷ Das Prozessmodell der ISO 9000-Familie, vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Frankfurt a.M. 2005, S. 162.

■ Ökologische Qualität (wie Recycelfähigkeit, Einsatz energiesparender Verfahren)

Eine weitere Unterscheidung setzt bei der Beurteilung der Qualität auf Kundenseite an. Dabei unterscheidet man **Such-, Erfahrungs- und Glaubens- bzw. Vertrauenseigenschaften** von Produkten.

Unter „Such-Eigenschaften“ versteht man nachweisbare Leistungsmerkmale, über die gezielt Informationen im Vorfeld beschafft werden können. Die Qualität dieser Produkteigenschaften lässt sich vom Nachfrager gut beurteilen. Computer beispielsweise weisen bestimmte technische Merkmale auf, die abgeprüft werden können.

„Erfahrungs-Eigenschaften“ können erst nach Inanspruchnahme beurteilt werden. So kann die Qualität eines Haarschnitts erst nach dem Friseurbesuch beurteilt werden.

„Glaubens- und Vertrauenseigenschaften“ sind vom Nachfrager noch schwerer zu beurteilen. Ob ein Zahnarzt, Anwalt oder Finanzberater gute Qualität bietet, lässt sich häufig erst nach einiger Zeit beurteilen und manchmal auch gar nicht.

Bei Dienstleistungen sind unter den bereits beschriebenen Charakteristika die beiden letzten Beurteilungsansätze vorherrschend. Die Qualität von Dienstleistungen ist vom Kunden vor Inanspruchnahme nicht überprüfbar; er sucht daher nach vertrauensbildenden Ersatzindikatoren wie Referenzen, Qualitätssiegel, Interieur, Auftreten der Mitarbeiter etc. Die Dienstleistungsqualität muss gewissermaßen „materialisiert“ werden. Je höher das wahrgenommene Risiko auf Seiten der Nachfrager ist, umso größer müssen auf Marketingseite die „vertrauensbildenden Maßnahmen“ sein. Von zentraler Bedeutung sind die Aussagen von anderen Kunden, ihnen wird die größte Glaubwürdigkeit zugesprochen. Deshalb ist für Dienstleistungsanbieter das Bemühen um Kundenzufriedenheit und positive Mund-zu-Mund-Kommunikation noch existentieller als für Sachgüter-Produzenten.

Im Zuge empirischer Erhebungen konnten für den Dienstleistungsbereich bestimmte „Produkteigenschaften“ herauskristallisiert werden, die von Kunden zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität herangezogen werden.¹⁵⁸ Die folgende Grafik gibt einen Überblick über diese Qualitätsdimensionen.

¹⁵⁸ Die Autoren Parasuraman, Berry, Zeithaml grenzen im Rahmen ihres merkmalsorientierten Modells „Servqual“ fünf Qualitätsdimensionen voneinander ab, die in Form standardisierter Fragebögen über 22 Items erhoben wurden. Zitiert nach Töpfer, A.: Die Analyseverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit. In: Kundenzufriedenheit messen und steigern, 1999, S. 316.

Tabelle 2-7: Dimensionen der Servicequalität¹⁵⁹

Qualitätsdimensionen		Erklärung
■ Tangibles (11%)	■ Tangibles Umfeld	- Räumlichkeiten - Materielle und technische Ausstattung - Erscheinungsbild des Personals - Erreichbarkeit, Zugangsmöglichkeiten (Öffnungszeiten etc.)
■ Reliability (32%)	■ Verlässlichkeit	- Reibungslosigkeit, Zuverlässigkeit - Fähigkeit die versprochene Leistung zuverlässig und exakt auszuführen - Termintreue
■ Responsiveness (22%)	■ Reaktionsfähigkeit	- Einsatzbereitschaft - Schnelle und unverzügliche Reaktion - Wille, den Kunden bei der Lösung seines Problems zu unterstützen
■ Assurance (19%)	■ Leistungskompetenz	- Sicherheit - Vertrauenswürdigkeit, Transparenz, Verständlichkeit - Glaubwürdigkeit und Image in Bezug auf die Fachkompetenz - Auftreten und Höflichkeit der Mitarbeiter
■ Empathy (16%)	■ Einfühlungsvermögen	- Verstehen des Kunden, Kenntnis der Kundenbedürfnisse - Bereitschaft, auf Kundenwünsche einzugehen

¹⁵⁹ In Anlehnung an Töpfer 1999, S. 317.

Die genannten Qualitätsdimensionen entsprechen zum größten Teil den mittels empirischer Untersuchungen in öffentlichen Verwaltungen zu Tage geförderten Faktoren der Bürgernähe. Gute Qualität von Verwaltungsleistungen macht sich für Bürger daran fest, dass:¹⁶⁰:

- sie mit ihrem Anliegen nicht von einer Stelle zur nächsten geschickt werden, nach Möglichkeit nur noch einen Ansprechpartner haben oder bei Bedarf ihre Anliegen von zu Hause aus via Internet erledigen können;
- sie freundlich und „auf Augenhöhe“ behandelt werden und das Gefühl haben, man möchte sie bei der Lösung ihrer Probleme unterstützen;
- Briefe und Entscheidungen der Verwaltung für den Adressaten verständlich und nachvollziehbar sind und sich die Bürger durch die Verwaltung richtig, umfassend und verständlich informiert fühlen;
- die Entscheidungen gründlich abgewogen wurden und sich die Bürger auf deren Richtigkeit verlassen können;
- die Bearbeitungs- und Wartezeiten kurz und berechenbar sind und zugesagte Termine auch eingehalten werden;
- die Bedürfnisse der Bürger berücksichtigt werden und sie sich ernst genommen fühlen (z.B. indem Bürgermeinungen regelmäßig abgefragt werden);
- die Behörde über angenehme Räumlichkeiten verfügt, gut erreichbar ist und ähnliche Öffnungszeiten wie private Dienstleister hat.

Viele dieser Anforderungen finden sich beispielsweise in der Gestaltung der Bürgerämter wieder. Die Sicherstellung von Qualität, gerade im Dienstleistungsbereich, ist nicht nur ein produktgestalterisches Problem sondern eins, das die gesamte Organisation betrifft mit Hilfe umfassender Qualitätsmanagement-Systeme gelöst werden muss (vgl. hierzu auch Kapitel 3).

Praxisbeispiel: Bürgerfreundliche Amtssprache (IDEMA)

Die Sprache, in der Schriftstücke der öffentlichen Verwaltung verfasst sind, steht dem Bemühen um Kundenfreundlichkeit häufig im Wege. Aus diesem Grund hat ein Forscherteam der Ruhr-Universität Bochum für eine leichter lesbare Amtssprache (IDEM) einen Internet-Dienst entwickelt, der sie dabei unterstützt, ihre Korrespondenz zu vereinfachen und sie bürgerfreundlicher zu gestalten, ohne dass Abstriche an der juristischen Genauigkeit gemacht werden müssten. Die an diesem Projekt beteiligten Verwaltungen haben eine Datenbank angelegt, in welcher die Ergebnisse ihrer Suche nach einer leichter verständlichen Sprache gesammelt sind sowie Schriftstücke vor und nach ihrer Bearbeitung eingesehen werden können.

(Weitere Informationen unter <http://www.moderne-verwaltungssprache.de>)

¹⁶⁰ Vgl. Broekmate/Dahrendorf/Dunker: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, München 2001, S. 41

Markenpolitik/ Branding

Markendefinitionen

Nach klassischem Verständnis versteht man unter einer Marke (engl. brand¹⁶¹) die Kennzeichnung eines Leistungsangebotes zur Identifizierung im Markt.

„Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstiger Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“. (§3, Abs. 1 Markengesetz)

Die ursprüngliche Funktion einer Marke ist, dass der Abnehmer einer Leistung durch die Markierung erfährt, wer der Anbieter ist. Dieser „bürgt“ mit seinem Namen für die Qualität eines Produktes und grenzt es dadurch von Produkten anderer Hersteller ab. Sukzessive haben sich weitere Merkmale zur Klassifizierung einer Marke bzw. eines Markenartikels hinzu gesellt wie:

- hoher Bekanntheitsgrad
- hohe und stetig verbesserte Qualität (Gütesiegel)
- berechenbare Preispolitik, meist höherer Preis (Preis als Qualitätsindikator)
- wiedererkennbare Kommunikation mit emotionalen Erlebniswerten
- breite Distribution und Produktverfügbarkeit¹⁶².

Diese merkmalsbezogene Definition einer Marke ist heute nicht mehr zeitgemäß, da nicht nur Produkte Markenstatus haben, sondern auch Ideen, Nonprofit-Organisationen oder Personen. Greenpeace oder Terre des Hommes sind ebenso Marken wie Sylt oder Jil Sander, die durch die Lizenzierung ihres Namens beträchtliche Einkünfte erwirtschaften.

Ihnen gemeinsam ist, dass sie in der Wahrnehmung der Menschen bestimmte, unverwechselbare Bilder (Images) hervorrufen. Der oben dargestellten **merkmalsbezogenen** Definition von Marken muss also eine **wirkungsbezogene** Definition zur Seite gestellt werden. Danach kann eine Marke *als ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild verstanden werden, das eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernimmt und das Wahlverhalten prägt*¹⁶³. Die Wirkung von Marken

¹⁶¹ Unter Branding versteht man den Prozess des Markenaufbaus bzw. der Markenführung. Der Begriff geht vermutlich auf das Brandmarken zur Kennzeichnung von Tieren durch nordamerikanische Siedler zurück. Vgl. Esch, F.R.: Strategie und Technik der Markenführung, München 2005, S. 175.

¹⁶² Vgl. Esch, F.R. : Strategie und Technik der Markenführung, München 2005, S. 18f.

¹⁶³ In Anlehnung an Esch 2005, S. 23.

lassen sich nur erklären, wenn man auch die mit einer Marke verbundenen Gefühle und Erfahrungen betrachtet.

Funktionen von Marken

Im Wettbewerb geht es in erster Linie um die Aufmerksamkeit des Kunden, da diese mittlerweile die knappste Ressource ist und die Voraussetzung für den Erfolg aller weiteren Maßnahmen. Und genau hier kommt das Konzept der Marke ins Spiel: *Starke Marken helfen uns [...] als Verbraucher bei unseren Entscheidungen. Marken vermitteln Informationen über Produkteigenschaften, sie polarisieren; sie reduzieren das Risiko eines Fehlkaufs; sie bieten Orientierung; und sie helfen nicht zuletzt dem Käufer bei der Selbstdarstellung. In einer starken Marke bündeln sich rationale und emotionale Gründe, ein Produkt einem anderen vorzuziehen.*¹⁶⁴

Marken signalisieren Qualität und geben durch die Herkunftsbezeichnung eine Art **Garantie**, die beim Nachfrager **vertrauensbildend** wirkt und damit sein wahrgenommenes Risiko senkt. Marken haben deshalb für Nachfrager in Entscheidungssituationen eine komplexitätsreduzierende Wirkung. Sie stellen eine verdichtete Information für alle mit der Marke verknüpften Assoziationen dar.

Darüber hinaus können Produkte durch Marken **individualisiert** werden. Man spricht auch von so genannten Markenpersönlichkeiten, die über ein klares Image verfügen. Sie vermitteln emotionale Erlebniswerte, zumeist über die Zusatznutzen-Komponente, und sind in der Wahrnehmung der Nachfrager klar positioniert. Die Marke als Image-träger wird gerade bei Produkten des demonstrativen Konsums auch als Mittel zur **Selbstdarstellung** genutzt. Kauf und Nutzung von Marken dienen der Vermittlung eigener Wertvorstellungen und damit der Abgrenzung in sozialen Gruppen. Dieser Aspekt lässt sich auch auf die Wahl von Urlaubszielen übertragen: Ob jemand auf Sylt oder auf Baltrum Urlaub macht, hat viel mit dem Image der jeweiligen Insel zu tun und sagt auch gleichzeitig etwas über ihn als Person aus.

Aus Herstellersicht ermöglichen Marken die **Heterogenisierung** von an sich homogenen Produkten und sind die Basis für den Aufbau von Markenpräferenzen, mit Hilfe deren eine Abgrenzung von Konkurrenzprodukten ermöglicht wird. Diese Markenpräferenzen sind die Voraussetzung für die Durchsetzung überdurchschnittlicher Preise.

Die Eintragung einer Marke in die Markenrolle beim Patentamt bietet dem Hersteller **Schutz vor Imitation**.¹⁶⁵ Damit schützt er seine Investitionen für den Aufbau einer

¹⁶⁴ Schmidt, K. (2003) zitiert nach Klein, A.: Markenbildung im Kulturbetrieb. In Klein, A.: Starke Marken im Kulturbetrieb, Baden-Baden 2007, S. 10-21, S. 17.

¹⁶⁵ Die Marke kann durch Anmeldung beim deutschen Patent- und Markenamt geschützt werden. Der Markenschutz tritt mit Eintragung eines Zeichens in das Register ein. Sie beträgt zunächst 10 Jahre und kann dann unbegrenzt um jeweils 10 Jahre verlängert werden, www.dpma.de/infos/faq/faqm.html (Stand 9.5.2007).

Marke und baut den so genannten **Markenwert** auf, den er z.B. durch die Vergabe von Lizenzen wirtschaftlich nutzen kann. Bekannte und gut eingeführte Marken bieten zudem eine Plattform für die leichtere Einführung neuer Produkte (Mehrmarkenstrategie).

Markenaufbau

Der Markenaufbau ist ein strategischer Prozess, der nur gelingen kann, wenn ein klares Verständnis der Markenidentität vorhanden ist und wenn Einigkeit darüber besteht, welches Bild (Image) in den Köpfen der Menschen erzeugt werden soll. Die Marke ist der sichtbarste Ausdruck einer Corporate Identity (vgl. 2.2.2). Eine Marke nur mit dem Corporate Design gleichzusetzen (Name, Logo, Gestaltung u.ä.), greift allerdings zu kurz.

Aus der Konsumentenforschung ist bekannt, dass starke Marken maßgeblich geprägt sind durch:

- verlässliche Qualität
- Einzigartigkeit (Alleinstellungsmerkmal)
- Vividness (Lebendigkeit, zeitlose Aktualität)
- Langlebigkeit (Marken haben ihre Geschichten)
- starke Marktstellung (Bsp. Marktanteil)
- starke gefühlsmäßige Metapher (Marke löst starke Emotionen aus)
- konsistenten Werbeauftritt

Dies sind auch die Erfolgsfaktoren für den Markenaufbau im öffentlichen Bereich.

Bei der Herausbildung einer Markenidentität bietet das Markensteuerrad von icon brand navigation eine gute Orientierungshilfe. Es bietet einen Überblick über die unterschiedlichen Facetten des komplexen Phänomens der Markenidentität. Dem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass Marken genauso wie Menschen eine Art Persönlichkeit besitzen und Kunden mit Marken menschliche Eigenschaften verknüpfen. Die Markenpersönlichkeit umfasst die Gesamtheit aller Assoziationen, die die Marke auslöst und die sich in inneren Bildern manifestieren (big picture). Diese umfassen demografische Merkmale wie Alter, Geschlecht (Bsp. „männliches Auto“) oder Klassenzugehörigkeit sowie klassische Persönlichkeitsmerkmale wie Intelligenz oder Aufrichtigkeit (Bsp. „ehrliches Pils“).

Die Wahrscheinlichkeit einer Markenwahl ist umso größer, je geringer die Differenz zwischen der wahrgenommenen Persönlichkeit der Marke und dem Selbstbild einer Person ist. Wenn Marken glaubhaft das Lebensgefühl einer bestimmten Zielgruppe verkörpern, werden sie mit hoher Wahrscheinlichkeit von dieser Gruppe nachgefragt und bewirken, dass sich eine längerfristige Bindung zu ihnen aufbaut.

Abbildung 2-32: Markensteuerrad von icon brand navigation¹⁶⁶



Nach diesem Modell besteht die Markenidentität aus vier Dimensionen, die sich gut als Raster für einen Markenaufbau, auch im öffentlichen Bereich, eignen:

- **Kompetenz der Marke**, diese beschreibt die Markenhistorie sowie zentrale Eigenschaften. Hier wird die Frage geklärt: Wer bin ich? Wo komme ich her? Was zeichnet mich aus?
Übertragen auf eine Stadt oder Gemeinde, wären dies die klassischen Fragen, die im Rahmen von Leitbildprozessen bearbeitet werden.
- **Markennutzen (Benefit und Reason why)** beschreibt den funktionalen und emotionalen Nutzen der Marke aus Sicht der Zielgruppe.
Im kommunalen Umfeld geht es hier um die Qualität der harten und weichen Standortfaktoren für unterschiedliche Anspruchsgruppen (Unternehmen, Bewohner, Touristen etc.). Besonderes Augemerck wird dabei auf die Frage gelegt: Was unterscheidet uns von anderen? Was gibt es nur hier? Dieser Aspekt umfasst auch die Suche nach so genannten Alleinstellungsmerkmalen.

¹⁶⁶ Zitiert nach Esch 2005 S. 102.

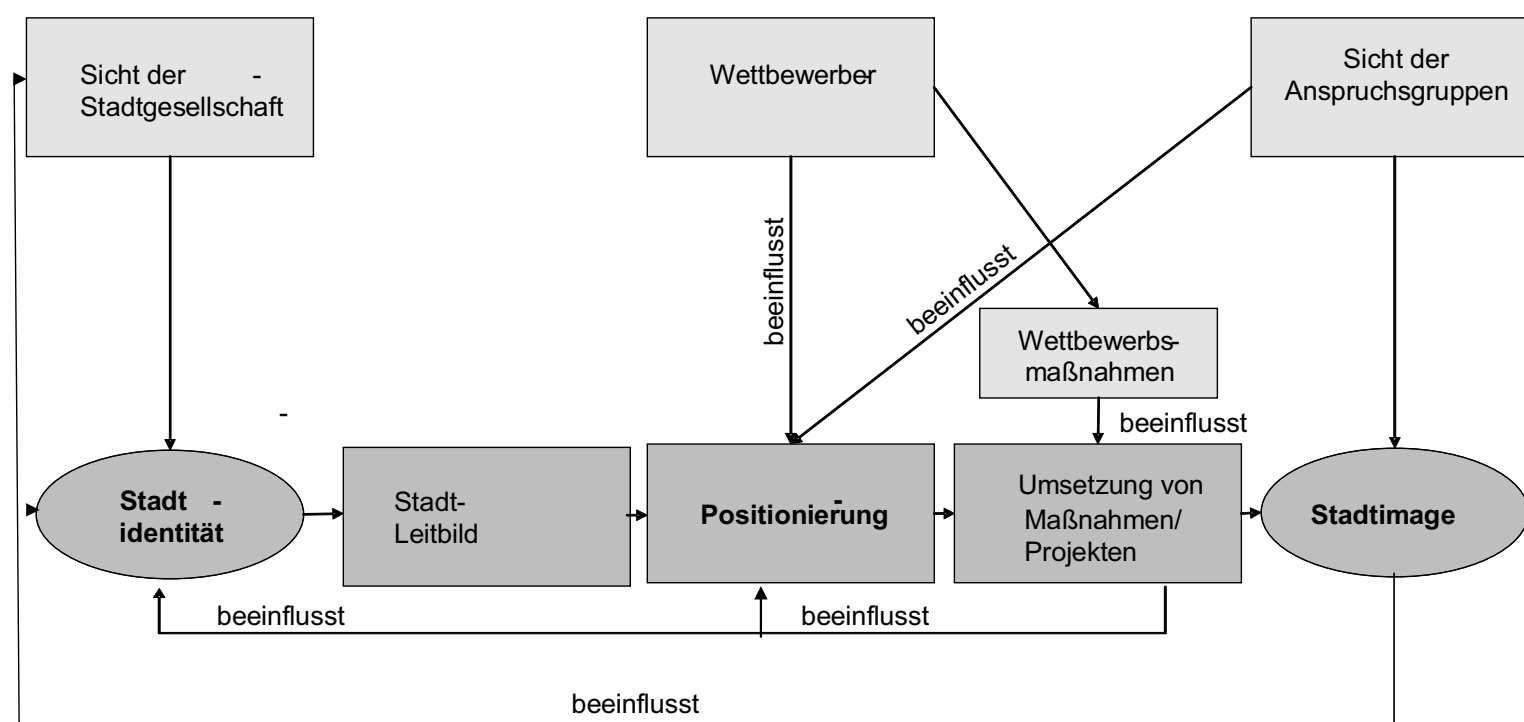
- **Tonalität** umfasst die Emotionen und Gefühlswelten, die durch die Marke ausgelöst werden.
Hier kommt der Aspekt der Marken**persönlichkeit** am stärksten zum Tragen. Der Begriff ist ohne weiteres auf den öffentlichen Sektor übertragbar. So empfiehlt es sich herauszufinden, durch welche Charaktereigenschaften (Bsp. „gemütlich“, „arrogant“ oder „sinnenfroh“) ein Standort zu beschreiben ist. Dies hat zumeist viel mit der Mentalität der Bewohner und bestimmten Traditionen zu tun. Die Kunst besteht darin, von authentischen Eigenschaften auszugehen und diese über geschickte Kommunikation sympathisch erscheinen zu lassen, ohne an Glaubwürdigkeit zu verlieren. (Bsp. Imagekampagne von Baden-Württemberg: „Wir können alles außer Hochdeutsch“. Dieser Slogan spielt geschickt mit dem „Streberimage“ der Baden-Württemberger, versucht dieses aber selbstironisch zu brechen und erntet damit Sympathiepunkte.)
- **Markenbild** umfasst alle sichtbaren Eindrücke einer Marke, dies können visuelle, haptische oder akustische Eindrücke sein, die von dem Produkt selbst oder der Kommunikation vermittelt werden. Bei Städten und Gemeinden sind dies zumeist das Logo/Wappen und ein bestimmter Slogan oder, wenn vorhanden, ein einheitliches Corporate Design. Zum Teil wird das Bild auch von Personen geprägt (Bürgermeister, berühmte Bewohner).

Auf diesen vier Ebenen setzen die Maßnahmen zum Aufbau von so genannten Markenpersönlichkeiten an. Dabei handelt es sich um einen komplexen Prozess mit vielfältigen „Feedbackschleifen“. Wird eine Marke neu aufgebaut, repräsentiert die Markenidentität das Selbstbild einer Marke aus Sicht des Unternehmens. Die Marke wird im Wettbewerbsumfeld möglichst eindeutig positioniert und über den Einsatz der Marketing-Instrumente sichtbar gemacht, wobei der produkt- und kommunikationspolitische Beitrag am größten ist. Die dann bei den Zielgruppen hervorgerufenen Assoziationen beschreiben das Fremdbild der Marke, das wiederum zurückwirkt auf die Markenidentität.

Die Markenidentität dient als Ausgangspunkt für die Markenpositionierung. Diese soll die Identität unter Berücksichtigung relevanter Markt- und Kommunikationsbedingungen durch eine klare Fokussierung auf für Anspruchsgruppen wichtige und von der Konkurrenz differenzierende Eigenschaften wirksam umsetzen. Das Markenimage ist schließlich die Maßgröße für den mehr oder weniger erfolgreichen Transfer der Identität durch die Positionierung der Marke im Markt.¹⁶⁷

¹⁶⁷ Esch 2005, S. 90.

Abbildung 2-33: Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage¹⁶⁸



In Anlehnung an Vossen 2007, Esch 2005, S. 91

Markenimage

Das Markenimage ist folglich der zentrale Dreh- und Angelpunkt beim Aufbau von Marken. „Starke Marken“ sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet¹⁶⁹:

- Die **Art der Assoziationen** (emotional oder kognitiv). Kennzeichen starker Marken sind vor allen die emotionalen Inhalte, die man mit ihnen verknüpft.
- Die **Stärke der mit einer Marke verbundenen Assoziation**. Je intensiver und je enger die Assoziationen mit dem Produkt verknüpft sind, desto stärker schlägt sie auf die Markenbeurteilung durch.
- Die **verbale oder nonverbale Repräsentation der Assoziationen**: Starke Marken rufen klare Bilder hervor. Die Lebendigkeit dieses inneren Bildes hat eine größere

¹⁶⁸ In Anlehnung an Vortrag von Vossen 2007 und Esch 2005, S. 91.

169 Vgl. Esch 2005, S. 71f.

Auswirkung auf das Verhalten als die verbal gespeicherten Informationen. Unter den heutigen Markt- und Kommunikationsbedingungen wird es zunehmend wichtiger, nonverbale Inhalte (auch haptische, akustische oder olfaktorische Eindrücke) mit Marken zu verknüpfen, da sie eher zu einem informationsüberlasteten Adressaten „durchdringen“ und länger im Gedächtnis haften.

- **Die Anzahl der Assoziationen.** Starke Marken lösen in der Regel mehr Assoziationen aus als schwache, allerdings müssen diese gut miteinander vernetzt sein. Eine hohe Anzahl vernetzter Assoziationen erleichtert die Übermittlung weiterer Gedächtnisinhalte zur Marke und den Zugriff auf diese.
- **Die Einzigartigkeit der Assoziationen.** Je einzigartiger die Assoziationen desto besser gelingt die Abgrenzung von anderen Marken.
- **Die Relevanz der Assoziationen.** Markenassoziationen müssen wichtige Kundenbedürfnisse treffen und positive Gefühle wecken.

Markenname und Markenzeichen

Die eigentliche Markierung des Produktes erfolgt über den Markennamen, das Markenzeichen und die Produktgestaltung. Ein passender Name ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für den Aufbau einer Marke. Idealtypisch sollte er die folgenden Anforderungen erfüllen:

- hohe Wiedererkennbarkeit
- Einfachheit / Merkfähigkeit
- Unverwechselbarkeit und Prägnanz
- positive Assoziationen auslösend
- gute Aussprechbarkeit
- Dauerhaftigkeit
- namensrechtlich zu schützen sein.

Gerade die Sicherung des namensrechtlichen Schutzes stellt sich angesichts der „Neuproduktflut“ als zunehmendes Problem dar. Die meisten Marken bestehen aus einem Namen und einem Logo (Wort-Bild-Marke).

Messung des Markenwerts

Der **Markenwert** ist die *Gesamtheit aller positiven und negativen Vorstellungen, die im Konsumenten ganz oder teilweise aktiviert werden, wenn er das Markenzeichen wahrnimmt, und die sich in ökonomischen Daten des Markenwettbewerbs spiegeln*¹⁷⁰.

Da der Aufbau einer Marke ein langfristiges und recht kostspieliges Investitionsvorhaben ist, kommt der Ermittlung des Markenwertes immer größere Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang werden Marken auch als *ökonomisch nutzbares Rufpotenzial* betrachtet, das man ggf. verkaufen kann (Bsp. Markenlizenzverkauf).

Mittlerweile haben sich eine Reihe von Firmen auf die Berechnung von Markenwerten spezialisiert¹⁷¹. Die meisten Verfahren messen aus Kundensicht u.a. die folgenden Merkmale:

- Markenbekanntheit (gestützt und ungestützt), auch außerhalb der Kernzielgruppe
- Markenwissen und Markenimage (meist visualisiert in semantischen Netzwerken, so genannte Markenschemata)
- Klarheit und Attraktivität des inneren Bildes
- Positive Zuschreibungen und Markensympathie
- Markenvertrauen und Bereitschaft zur Inanspruchnahme der Marke (Markenloyalität)
- Tatsächliche Inanspruchnahme (Marktgröße, Marktanteil, Marktentwicklung).

Darüber hinaus werden Marktanteil und Marktvolumen der Marke betrachtet.

Nach der Markenwertmessung der Firma Interbrand sind die drei wertvollsten globalen Marken (2006):

- Coca-Cola (67,000 Mrd. US-Dollar)
- Microsoft (56,926 Mrd. US-Dollar)
- IBM (56,201 Mrd. US-Dollar).

Die wertvollste deutsche Marke ist Mercedes auf Rang 10 (21,795 Mrd. US-Dollar).

Dass auch Standorte über eine konsequente Markenführung einen beträchtlichen Markenwert aufbauen können, der sich auch über Lizenzen kapitalisieren lässt, zeigt das Praxisbeispiel St. Moritz. Es zeigt allerdings auch zwei weitere häufig unterschätzte Erfolgsfaktoren für Marken: Zeit für den Markenaufbau und (u.a. personale) Kontinuität in der Markenführung. Eine Marke, gerade für ein so komplexes Gebilde wie

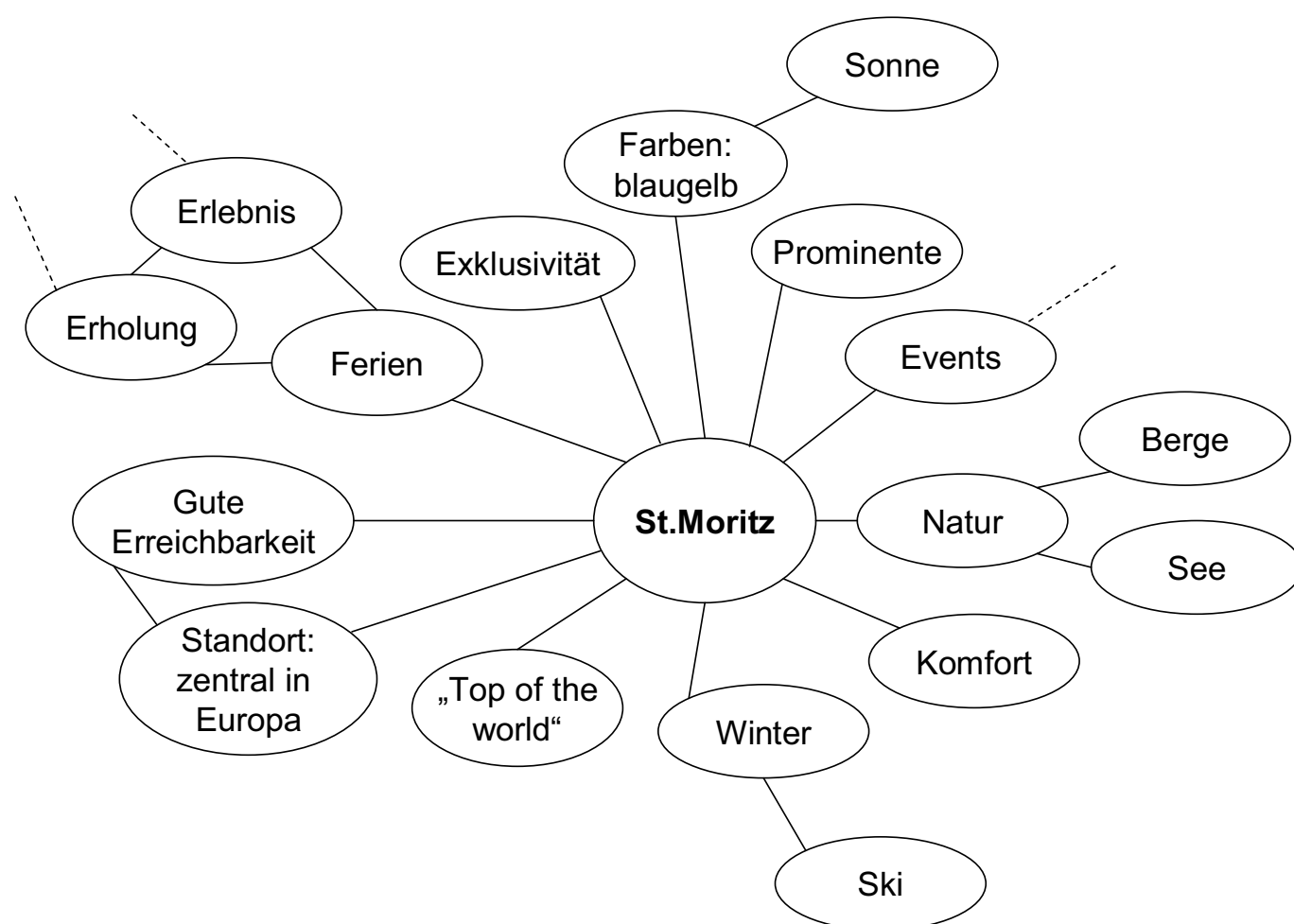
¹⁷⁰ Zitiert nach Winkelmann, 2002, S. 491.

¹⁷¹ Vgl. hierzu ausführlicher: Winkelmann, 2002, S. 491ff.

einen Ort oder eine Stadt, kann man nicht im Handumdrehen aufbauen, dazu gehört – neben dem ständigen Bemühen um überragende Qualität viel Geduld.

Praxisbeispiel: St. Moritz als exklusive Tourismusmarke¹⁷²

St. Moritz liegt an der Alpensüdseite im schweizerischen Kanton Graubünden und wurde 1986 als erster geschützter Ortsname der Welt als Wortmarke registrier. Der Ort hat sich mit einer konsequenten Präferenzstrategie(vgl. 2.4.2.2) als exklusive Tourismusmarke im oberen Marktsegment positioniert. Die Assoziationen zur Marke sind in dem folgenden semantischen Netzwerk wiedergegeben.¹⁷³



Die präferenzpolitische Positionierung spiegelt sich auch im Markenlogo und dem Slogan „Top of the world“ wider. Das goldgelbe Sonnensymbol ruft Assoziationen wie schönes Wetter, Sonnenschein, blauer Himmel, Seen, Wärme u.ä. hervor, die synonym für Ferien stehen. Das Sonnensymbol steht auch für den Schweizer Rekord von 322 Sonnentagen im Jahr

Der von links nach rechts aufsteigende Schriftzug des Namens symbolisiert Dynamik und Modernität und spielt auch auf die Bergkulisse in St. Moritz an. Das kleine ® im Namen

¹⁷² Entnommen aus dem Interview mit Danuser, H.: Wir erzeugen Träume – davon leben wir. In: Absatzwirtschaft 2/2007, S. 10-16.

¹⁷³ Das semantische Netzwerk zur Marke St. Moritz ist entnommen aus einem Vortrag von Haedrich, Günther: Branding und Positionierung, Berlin 2001.

verweist darauf, dass er als Marke registriert ist, was ihm einen offiziellen Charakter gibt, der Vertrauen in Qualität und Kontinuität erzeugt.



Der Slogan „top of the world“ spielt auf die topografische Lage des Ortes an, ist aber im wesentlichen ein Bekenntnis zur Exklusivität im Hinblick auf die Qualität des eigenen Angebots, aber auch auf die anvisierte Zielgruppe. Die Wahl der Weltsprache Englisch für den Slogan unterstreicht die internationale Ausrichtung des Ortes.

Die Marke wird in Lizenz an strategische Partner aus der Privatwirtschaft vergeben, z.B. für Uhren, Wein, Champagner und Mode. Da die Sonne auch für Licht, Wärme und Gesundheit steht, gibt es seit Mitte 2000 Ökostrom, gewonnen aus Wasserstoff, der unter der Marke „Pure Power St. Moritz“ vertrieben wird. Die Lizenzeinnahmen machen bei einem Marketingetat von 7 Millionen Franken bereits einen Umsatz von 500.000 Franken aus.¹⁷⁴

Auf die Frage, wie die Marke St. Moritz verkauft wird, antwortet Danuser, der seit fast 30 Jahren als Kur- und Verkehrsdirektor agiert, in einem Interview mit der Absatzwirtschaft (2/2007, S. 14): „Als einzigartig! Und zwar bei zahllosen Auftritten und Vorträgen. Während alle anderen mit schicken Powerpoint-Präsentationen aufwarten, blase ich lieber mein Alphorn und erzähle wie ein Entertainer eine Geschichte, über die Schweiz, schön markengerecht, etwas, dass wir abends sanfte Töne auf dem Alphorn blasen, damit die Kühe gute Milch geben (lacht).“

Markenstrategien

Die meisten Unternehmen bieten nicht nur eine Marke an, sondern viele. Deshalb stellt sich die Frage, wie diese einzelnen Produkte markenstrategisch geführt werden sollen. Man unterscheidet grob drei Optionen:

1. **Einzelmarkenstrategie** (auch Product brand): Jedes Produkt wird unter einer eigenen Markenbezeichnung geführt, der Hersteller tritt als solcher nicht in Erscheinung. Vorteile dieser Strategie liegen in der individuellen Gestaltung von Marken und der gezielten Ansprache einzelner Kundensegmente. Die Nachteile dieser Strategie bestehen in den hohen Kosten, da für jedes Produkt eine eigene Marke konzipiert und am Markt durchgesetzt werden muss.

¹⁷⁴ Entnommen aus dem Interview mit Hanspeter Danuser: Wir erzeugen Träume – davon leben wir. In: Absatzwirtschaft 2/2007, S. 10-16

2. **Familienmarkenstrategie:** Hier werden mehrere Produkte unter einer Marke geführt, wobei innerhalb eines Unternehmens mehrere Markengruppen oder –familien parallel geführt werden können. Die Kosten der Markenbildung lassen sich durch Nutzung von Synergien wesentlich senken, allerdings können die einzelnen Produkte nicht mehr so „spitz“ profiliert werden (Bsp. Nivea, von der Einzelmarke zur Familienmarke).
3. **Dachmarkenstrategie** (auch Unternehmensmarke- oder Corporate brand): Hier firmieren alle Produkte unter der Marke des Herstellers. Der Markenaufwand kann auf alle Produkte übertragen werden, und neue Produkte lassen sich relativ schnell einführen, da sie vom Bekanntheitsgrad und dem Image der bereits eingeführten Produkte profitieren. Dieser Vorteil ist aber zugleich auch ein Nachteil, denn wenn ein Produkt „floppt“, überträgt sich dieser Imageschaden auf alle anderen Produkte.

Abbildung 2-34: Spektrum der Markenarchitektur¹⁷⁵

Markenarchitekturen		
Branded House	Mixed Brands	House of Brands
Unternehmensmarke dominiert Submarken spielen keine Rolle => Dachmarkenstrategie	1. Dominante Unternehmensmarke, Submarken werden genannt 2. Dominante Einzelmarke/Familienmarke die durch Unternehmensmarke gestützt wird	Führung von Einzelmarken ohne verbindliches Markendach => Einzelmarkenstrategie

¹⁷⁵ In Anlehnung an Esch 2005, S. 429.

Dabei markieren die Einzelmarken-Strategie („House of brands“) und die Dachmarken-Strategie („Branded House“) nur die beiden Extrempunkte eines Kontinuums. Es existieren gerade bei großen Mehrprodukt-Unternehmen vielfältige Kombinations-Strategien (Mixed brands), bei denen entweder die Einzel-, bzw. Familienmarke dominant ist oder die Unternehmensmarke.

Im Stadtmarketing wird immer wieder auf die Dachmarken-Strategie verwiesen. Gerade im touristischen Bereich versucht man zur Bündelung der Ressourcen und zur Erlangung einer größeren Aufmerksamkeit, verschiedene (meist kleinere) Einzelmarken unter einem gemeinsamen Dach oder unter dem Name des bekanntesten Vertreters zu vermarkten.

Praxisbeispiel: Dachmarkenstrategie „Heidiland“

Heidiland ist ein interessantes Beispiel für eine Dachmarkenstrategie aus dem Tourismusmarketing. Die einzelnen Orte in den Schweizer Bergen wären allein viel zu klein, um überregional und sogar international wahrgenommen zu werden. Erst seit sie sich unter dem Dach der sehr bekannten Kinderbuchfigur Heidi zusammengeschlossen und gemeinsam als Heidiland vermarkten, können sie im Wettbewerb auch mit weit größeren Destinationen bestehen. Sie profitieren von der großen Bekanntheit und dem Image der Figur und positionieren sich als erlebnisorientierte Ferienregion, insbesondere für Kinder und Familien.

Das Thema wird konsequent in der Infrastruktur, der Angebots- und Produktgestaltung sowie in der Kommunikationspolitik umgesetzt:

- *Heididorf (Besuch und Besichtigung des Original Heidihauses)*
- *Heidipfad (auf Tafeln wird die Heidigeschichte erzählt)*
- *„Heidi-Znacht für Kinder in Bad Ragaz“ (Erzählen der Heidigeschichte, Heidi Kleider anziehen, Lieblingsspeise essen von Heidi etc.)*
- *Heidi-Musical (Event)*
- *Lizenzierte Markenprodukte (Heidiland Mineralwasser, Heidiland Käse etc.)*

(www.heidiland.com)



Übungsfragen:

1. Welche verschiedenen Ansätze zur Produktdefinition kennen Sie?
2. Beschreiben Sie kurz das so genannte Zwiebschalen-Modell eines Produktes, gehen Sie dabei auf Grund- und Zusatznutzen ein.
3. Durch welche Merkmale zeichnen sich Dienstleistungen aus? Welche Auswirkungen haben diese Eigenschaften auf die Gestaltung der Marketing-Instrumente?
4. Welche Fragestellungen gehören zur Produktpolitik?
5. Die Planung eines neuen Produktes durchläuft idealerweise bestimmte Phasen, bitte beschreiben Sie, welche das sind..
6. Worin unterscheiden sich Maßnahmen der Produktgestaltung bei Dienstleistungen von denen bei Sachgütern?
7. Welche Arten von Qualitätsdefinitionen lassen sich abgrenzen?
8. Was verstehen Sie unter einer Marke? Welche Eigenschaften haben Marken?
9. Beschreiben Sie die vier Dimensionen der Markenidentität nach dem Modell von icon brand navigation.

10. Welche Anforderungen muss ein erfolgreicher Markenname erfüllen?
11. Worin bestehen die Vor- und Nachteile der Einzelmarke im Vergleich zur Firmenmarke?

2.5.2 Preispolitik

Begriffsbestimmung

Der Preis bezeichnet das Entgelt für die Inanspruchnahme einer Leistung. Er beinhaltet alle objektiven und subjektiven Kosten, die für den Nachfrager aus der Inanspruchnahme einer Leistung erwachsen¹⁷⁶.

Dabei kann das Entgelt verschiedene Formen annehmen. Es kann sich handeln um:

- ein monetäres Entgelt (Verwaltungsgebühren, Eintrittsgelder, Mieten etc.)

oder

- ein nicht-monetäres Entgelt (Wegekosten, Wartekosten, physisches Mitwirken an dem Erstellungsprozess etc.),

- ein direkt zurechenbares Entgelt

oder

- ein indirektes Entgelt (Steuern und Abgaben).

Die Preispolitik beschäftigt sich mit der Festlegung der Art von Gegenleistungen, die die Abnehmer für die Inanspruchnahme einer Leistung zu entrichten haben¹⁷⁷.

Preispolitische Entscheidungen beziehen sich auf die:

- Bestimmung des Angebotspreises
- Wahl der Preislage und der Preisstrategie (Hochpreis- und Niedrigpreisstrategie, Preisdifferenzierung etc.)
- Gestaltung der Rabatt- und Konditionenpolitik¹⁷⁸
- Gestaltung der Liefer- und Zahlungsbedingungen¹⁷⁹.

Im öffentlichen Sektor sind die leistungsadäquaten, direkt zurechenbaren monetären Entgelte eher selten. Hier dominieren indirekte Entgelte, die durch gesetzliche Vorgaben festgelegt sind und sich dem Gestaltungsbereich der einzelnen Verwaltung ent-

¹⁷⁶ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1988, S. 239f.

¹⁷⁷ In Anlehnung an Bruhn, M.: Marketing, Wiesbaden 2001, S. 167.

¹⁷⁸ Die Rabatt- und Konditionenpolitik und die Gestaltung der Liefer- und Zahlungsbedingungen werden nicht näher behandelt.

¹⁷⁹ Vgl. Bruhn 2001, S. 167ff.

ziehen. Die wichtigste „Stellschraube“ preispolitischer Entscheidungen besteht bei Verwaltungen in der kundenorientierten Gestaltung der nicht-monetären Entgelte. Die im weiteren Verlauf vorgestellten Maßnahmen wie Bürgeramt und E-Government dienen letztlich der Minimierung von Zeit- und Wegekosten. Die Abgrenzung zwischen Preis- und Distributionspolitik ist daher für Verwaltungsleistungen nicht immer trennscharf.

Die Preispolitik ist von den vier Marketing-Instrumenten dasjenige, das aus den oben genannten Gründen am schlechtesten auf den öffentlichen Sektor übertragen werden kann. Es werden deshalb auch nur relativ knapp die Grundzüge der Preispolitik dargestellt.

2.5.2.1 Grundmodelle der Preistheorie

Die betriebswirtschaftliche Lehre von der Preispolitik ist in ihren überwiegenden Bestandteilen in enger Anlehnung an die mikroökonomische Preistheorie entwickelt worden. Diese ging über 150 Jahre davon aus, dass der Preis die einzige Variable sei, mit der sich die abzusetzende Menge beeinflussen lasse. Diese Überschätzung des Preises erklärt sich u.a. daraus, dass sich der Preis dank seiner scheinbar rein quantitativen, eindimensionalen Natur und der leichten Operationalisierbarkeit ungleich einfacher in ein Modell integrieren lässt als so komplexe Merkmale wie Produktqualität, Image oder Werbewirkung.

Die einfachen mikroökonomischen Modelle der Preistheorie setzen die Existenz so genannter vollkommener Märkte¹⁸⁰ voraus. Diese zeichnen sich u.a. durch folgende Merkmale aus:

- Homogenität der Güter
- keine Präferenzen aufgrund persönlicher oder sachlicher Gründe auf Seiten der Nachfrager (Rationalitätsprinzip)
- vollkommene Markttransparenz
- umgehende Reaktionen der Marktteilnehmer
- nach Gewinnmaximierung strebende Anbieter
- nach Nutzenmaximierung strebende Nachfrager.¹⁸¹

Den Modellprämissen gemäß unterscheiden sich die homogenen Produkte nur bezüglich der Höhe ihres Preises. Angesichts knapper Geldmittel entspricht es rationalem

¹⁸⁰ Die Preisbildungsmodelle für die Marktformen Oligopol und Monopol unterscheiden sich von diesem, werden aber hier nicht weiter behandelt, vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1988, S. 292ff.

¹⁸¹ Vgl. Wöhe, Günther: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1996, S. 664ff.

Verhalten, eine bestimmte Leistung zu einem möglichst niedrigen Preis zu erlangen. Dies ist gleichbedeutend mit der Feststellung, dass die Kaufwahrscheinlichkeit mit fallendem Preis steigt. Dieser Zusammenhang wird in der klassischen mikroökonomischen Preistheorie mit Hilfe der **Preis-Absatz-Funktion** (PAF) formalisiert. Darunter versteht man eine funktionale Verknüpfung des Preises eines Produktes mit der auf einem Markt über alle Nachfrager aggregierten und abzusetzenden Produktmenge¹⁸². Bezogen auf den einzelnen Nachfrager gibt die PAF den Zusammenhang zwischen Preishöhe und Kaufentscheidung wieder, operationalisiert als Kaufwahrscheinlichkeit.

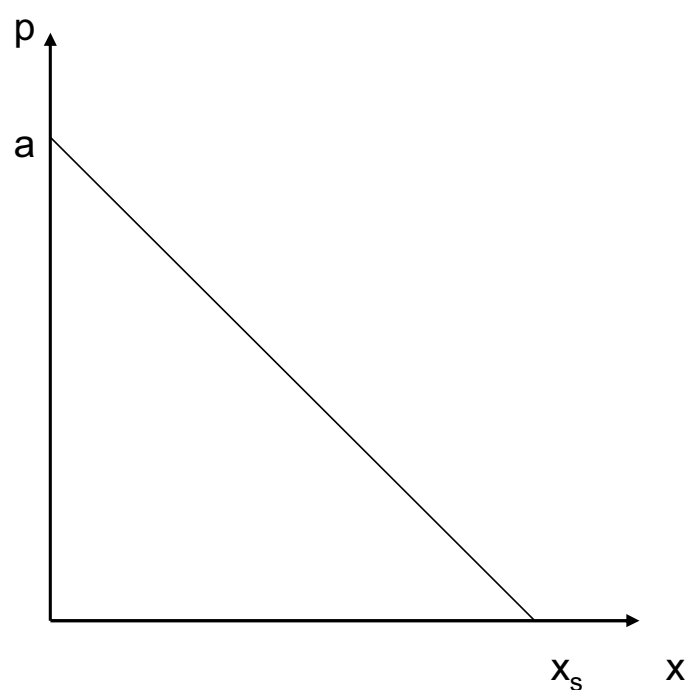
Allerdings sei bereits hier darauf verwiesen, dass das Kaufverhalten der meisten Konsumenten häufig vom Rationalverhalten abweicht, was zu einer stärker verhaltenswissenschaftlich fundierten Preistheorie geführt hat.

Abbildung 2-35: Grundtypen von Preis-Absatz-Funktionen

Linear fallende Funktion

Gleichung:

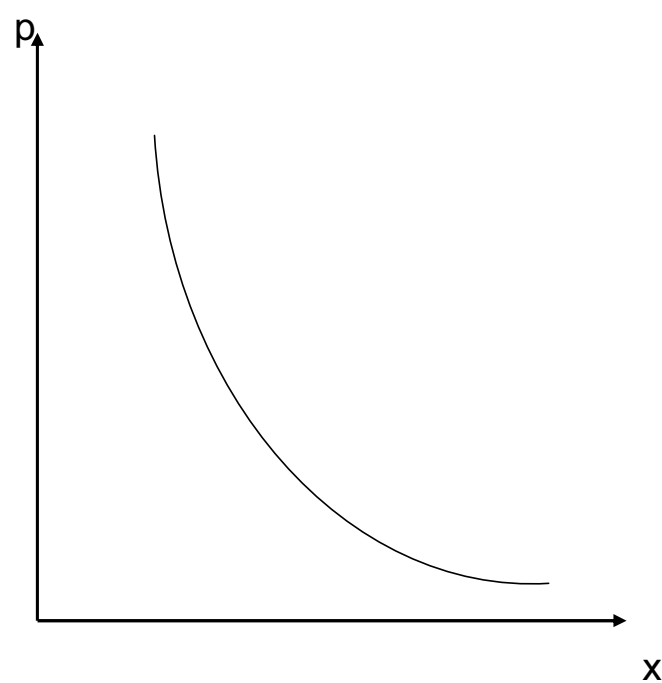
$$p = a - bx$$



Geometrisch fallende Funktion

Gleichung:

$$p = a - x^{-b}$$



¹⁸² Der Zusammenhang gilt bei Konstanthaltung aller übrigen ökonomischen Variablen (Ceteris-paribus-Annahme).

Ausgehend von einem Höchstpreis (Prohibitivpreis) a , bei dem keine Nachfrage nach dem Gut besteht, verläuft die PAF mehr oder weniger steil fallend zur Abszisse (Steigung b = Preiselastizität) und endet bei der Sättigungsmenge x_s , bei der der Preis gleich Null ist.

Der lineare Verlauf der PAF impliziert, dass eine zusätzliche Einheit eines Gutes stets den gleichen Nutzenzuwachs stiftet. Der abflachende, nicht lineare Verlauf wird mit Hilfe des ersten Gossenschen Gesetzes erklärt, das besagt, dass der Nutzen jeder zusätzlichen Einheit (Grenznutzen), relativ gesehen, abnimmt. Entsprechend muss bei einer Preissenkung um einen konstanten Betrag die Menge an Gütern, die dem Nutzen dieses Geldbetrages äquivalent ist, immer größer werden.

Da niemand die komplette PAF kennt, kommt der Preiselastizität eine zentrale Rolle zu. Unter der **Preiselastizität** versteht man das Verhältnis zwischen einer relativen Änderung des Preises und der dadurch bewirkten relativen Änderung der Absatzmenge. (Um wie viel geht der Absatz zurück, wenn der Preis um eine Einheit steigt?)

Dabei lassen sich zwei Extremausprägungen abgrenzen:

Verläuft die PAF parallel zur x-Achse, dann gilt die Nachfrage als völlig elastisch, d.h., die kleinste Preisänderung hat einen totalen Nachfragerückgang zur Folge. Verläuft die PAF parallel zur y-Achse, dann gilt die Nachfrage als völlig unelastisch, Preisänderungen haben keine Nachfrageänderung zur Folge. Die Preiselastizität ist ein Maß für die Konsequenzen von Preisentscheidungen und damit ein Zentralbegriff der Preispolitik.

Die verhaltenswissenschaftliche Forschung zur Preistheorie unterscheidet folgende Determinanten der Preiselastizität:

Die Nachfrage ist umso preiselastischer (umso preisabhängiger):

- je mehr Substitutionsgüter verfügbar
- je geringer die Dringlichkeit des Bedarfs
- je höher die Preistransparenz
- je höher die Kauffrequenz
- je besser die Produktkenntnis
- je geringer die Risikowahrnehmung
- je geringer die Bedeutung von Image und Prestige.

Aus diesen Erkenntnissen geht bereits hervor, dass Preis und Leistung einen kaum aufzusprengenden Wirkungsverbund darstellen, der vom Konsumenten immer simultan wahrgenommen wird. Der Preis fungiert häufig als Qualitätsindikator („was nichts kostet, ist auch nichts wert“) oder als soziale Teilqualität (Veblen-Effekt: je teurer das

Gut, desto höher ist die Nachfrage. Das gilt besonders bei Gütern des demonstrativen Konsums).

Beim so genannten Snob-Effekt ist zu beobachten, dass eine Preissenkung, die häufig auch zu einer Ausweitung der Nachfragegruppen führt, bei elitären Kundengruppen zu einem Nachfragerückgang führt.

Als Determinanten der Wahrnehmung von Preis-Leistungsverhältnissen gelten¹⁸³:

■ **Preisinteresse und Kostenbewusstsein**

Ein höheres Preisinteresse führt zu einer sensibleren Wahrnehmung des Preises als Kaufbarriere und damit zu einer höheren Preiselastizität.

■ **Kauf- und Produkterfahrung**

Je größer die Produkterfahrung ist, desto geringer ist die Funktion des Preises als entlastendem Qualitätsindikator.

■ **Art der Preisdarbietung**

Gebrochene Preise, Wühltische etc. führen zu einer Verzerrung der Preiswahrnehmung.

■ **Zahlungsmodus**

Bei unbarer Zahlungsform herrscht eine geringere Preissensibilität.

2.5.2.2 Bestimmung des Angebotspreises in betrieblicher Praxis

Wie bereits dargelegt wurde, beruht die mikroökonomische Preistheorie auf einigen realitätsfernen Annahmen (absolute Geltung des Rationalitätsprinzips, vollkommene Markttransparenz etc.). „Die Preisfindung in der Praxis wird im Regelfall nicht durch ein Optimierungskalkül abgesichert, sondern durch ein auf vorhandene, wenngleich unvollkommene, Informationen gestütztes Herantasten an den ‚optimalen‘ Preis gekennzeichnet sein“¹⁸⁴.

Auf die Preisentscheidung haben die eigenen Kosten, das Verhalten der Abnehmer und das der Wettbewerber Einfluss. In Abhängigkeit von der jeweiligen beim Preisbildungsprozess gewählten Blickrichtung kann zwischen einer kosten-, einer abnehmer- und einer wettbewerbsorientierten Preisbildung unterschieden werden.

Kostenorientierte Preisfindung

Eine kostenorientierte Preisbildung erfolgt ausgehend von der Kostenträgerrechnung entweder auf Voll- oder auf Teilkostenbasis. Bei der Preiskalkulation auf **Vollkostenbasis** werden sämtliche anfallende Kosten berücksichtigt (Einzel- und Gemeinkosten). Der Preis ergibt sich aus den Gesamtstückkosten plus Gewinnaufschlag (Zuschlagskalkulation).

¹⁸³ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1988, S. 271ff.

¹⁸⁴ Zitiert nach Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1988, S. 300.

Für die öffentliche Verwaltung ist die kostenorientierte Preisbildung bei öffentlichen Ausschreibungen von Interesse. Diese beruht in der Regel auf folgenden Richtlinien:

- der Verdingungsverordnung für Leistungen (VOL), ausgenommen Bauleistungen
- der Verdingungsverordnung für Bauleistungen (VOB)
- der Verordnung für die Preise bei öffentlichen Aufträgen (VpöA)
- den Leitsätzen für die Preisermittlung aufgrund von Selbstkosten (LSP)

Diese Rechtsvorschriften regeln u.a., auf welche Art und Weise Ausschreibungen zur Vergabe öffentlicher Ausschreibungen ablaufen, wie Angebote ausgewertet und beurteilt werden und welche Arten von Preisen festgelegt werden dürfen.

Können z.B. aufgrund beschränkten Wettbewerbs auf Anbieterseite oder aufgrund einer Mangellage keine Marktpreise ermittelt werden, so ist der Preis ausgehend von den Selbstkosten nach den LSP folgendermaßen festzusetzen.

Abbildung 2-36: Ermittlung des Selbstkostenpreises nach LSP

	Fertigungsstoffkosten
+	Fertigungskosten
+	Entwicklungs- Entwurfskosten
+	Verwaltungskosten
+	Vertriebskosten
=	Selbstkosten
+	Kalkulatorischer Gewinn
=	Selbstkostenpreis

Bei der Preiskalkulation auf **Teilkostenbasis** werden nur die Kosten berücksichtigt, die bei der Herstellung des Produktes anfallen, also die variablen Stückkosten. Zu addieren ist in der Regel noch ein Deckungsbeitragszuschlag als Prozentsatz der variablen Stückkosten.

Die Preisbestimmung auf Teilkostenbasis erlaubt taktische Preisänderungen, da lediglich die (kurzfristig) entscheidungsrelevanten Kosten einbezogen werden. Es können damit auch kurzfristige Preisuntergrenzen bestimmt werden. Die Gefahr dieser Preisberechnungsmethode besteht darin, dass sich Organisationen bei zu großer Preisnachgiebigkeit aus der Gewinnzone kalkulieren, wenn die Preise langfristig nicht mehr alle Kosten decken.¹⁸⁵

Argumente für die kostenorientierte Preisbildung:

- Preise sind methodisch relativ einfach zu ermitteln; es muss kein zusätzlicher Informationsaufwand betrieben werden, sofern eine Kostenrechnung besteht.
- Kostenorientierte Preise gelten in der Regel als „moralisch“ am besten „legitimiert“

Argumente gegen die kostenorientierte Preisbildung:

- Preisabhängigkeit des Absatzes und die daraus folgende Absatzabhängigkeit der Kosten bleiben unberücksichtigt¹⁸⁶
- Vielfältige Möglichkeiten einer aktiven Preispolitik bleiben ungenutzt (mögliche Gewinneinbußen)

Um die Nachteile der kostenorientierten Preisbildungsverfahren zu minimieren, setzt sich in der Praxis zunehmend das so genannte **Target Costing** durch. Dies dreht die Logik der kostenorientierten Preisbestimmung um, d.h. es wird nicht mehr danach gefragt, was das Produkt aufgrund betrieblicher Voraussetzungen kosten darf; sondern es fragt danach, was es aufgrund der Marktbedingungen maximal kosten darf. Ausgangspunkt ist damit der am Markt durchsetzbare Preis für ein neues Produkt (Zielverkaufspreis bzw. Target Price). Es müssen die Kosten ermittelt werden, die vom Markt „akzeptiert“ werden und deshalb höchstens anfallen dürfen. Target Costing verknüpft somit kostenorientierte Ansätze mit abnehmerorientierten Ansätzen der Preisbestimmung.

Abnehmerorientierte Preisfindung

Gegenstand der abnehmerorientierten Preisbestimmung sind die Preisbereitschaft (Preisobergrenzen), die Reaktion der Nachfrager auf Preisänderungen (Preiselastizität) sowie die Möglichkeit zur Preisdifferenzierung. Leitlinie sind nicht die bei der Erstellung entstandenen Kosten, sondern die Zahlungsbereitschaft der Abnehmer. Ziel dabei ist, die so genannte Konsumentenrente abzuschöpfen. Darunter versteht man die positive Differenz zwischen dem Preis, den die Abnehmer bereit wären zu zahlen, und dem Preis, den sie aufgrund der Marktsituation zahlen müssen.

¹⁸⁵ Vgl. Becker, 2001, S. 517f.

¹⁸⁶ Die Gefahr, sich aus dem Markt „auszupreisen“, ist besonders bei der Preiskalkulation auf Vollkostenbasis gegeben. Geht die Absatzmenge zurück, dann müssen bei der Nachkalkulation die beschäftigungsunabhängigen Gemeinkosten auf eine geringere Stückzahl verteilt werden. Das zwingt zu einer Erhöhung der Preise, was zu einem weiteren Rückgang der Nachfrage führen kann.

Das Kernproblem der abnehmerorientierten Preisfindung besteht darin, Preisschwellen, Preisober- und -untergrenzen sowie die Preiselastizität der Abnehmer zu erforschen¹⁸⁷.

Konkurrenzorientierte Preisfindung

Diese Art der Preisbildung bezieht in die Bestimmung der Preise das Verhalten der Konkurrenten mit ein. Je nach Beschaffenheit des Marktes, insbesondere im Hinblick auf die Anzahl und die Marktmacht der Konkurrenten sowie den Homogenitätsgrad der Güter, eröffnen sich drei Möglichkeiten:

- die systematische Preisunterbietung (Preis-Mengen-Strategie)
- die systematische Preisüberbietung (z.B. im Rahmen der Präferenzstrategie bei entsprechendem Qualitätsvorsprung)
- die Unterordnung unter einen Preisführer bzw. die Orientierung an den Durchschnittspreisen der Branche (konformes Verhalten).

Die dargestellten Varianten der Preisbestimmung sind nicht als sich ausschließende Alternativen zu betrachten, denn letztlich sind bei der Preisgestaltung immer kosten- **und** marktorientierte Aspekte zu berücksichtigen. Verbund- und Mischkalkulationen (kalkulatorischer Ausgleich) belegen dies in der Praxis beispielhaft.¹⁸⁸

2.5.2.3 Preisdifferenzierung

Die Preisdifferenzierung als eine Ausprägung der Segmentierungsstrategie (Vgl. 2.4.2.3) geht davon aus, dass es unter den potenziellen und tatsächlichen Nachfragern Segmente gibt, die sich bezüglich ihrer Preissensibilität unterscheiden.

Preisdifferenzierung liegt vor, wenn Produkte gleicher Art und Qualität in Verbindung mit gleichen oder geringfügig differierenden Leistungen bzw. Kosten planmäßig zu unterschiedlichen Preisen abgesetzt werden, wobei die Preisunterschiede die ggf. zugelassenen Leistungs- bzw. Kostenunterschiede übersteigen.

Eine Voraussetzung dieser Strategie ist, dass der Gesamtmarkt mit vertretbaren Kosten in Teilmärkte aufspaltbar sein muss, in denen unterschiedliche Preisbereitschaften bestehen. Das Ziel besteht in der Regel in der Abschöpfung der Konsumentenrente und damit in der Erhöhung des Gewinns. Im öffentlichen Bereich werden mit dieser Strategie auch häufig sozialpolitische Ziele verfolgt. Insbesondere im Dienstleistungsbereich wird mit Hilfe der (zeitlichen) Preisdifferenzierung eine gleichmäßige Auslastung von Kapazitäten intendiert.

¹⁸⁷ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1988, S. 302f.

¹⁸⁸ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1988, S. 304f.

Formen der Preisdifferenzierung:**nach Käufermerkmalen**

- Lebensalter (Kinder, Junioren, Senioren)
- Einkommens- und Ausbildungssituation (Schüler, Arbeitslose etc.)
- berufliche Merkmale (ermäßigte Preise für Betriebsangehörige etc.)
- über speziell erworbene Zugangsberechtigung (Bahncard, Kurkarte, Wien-Karte etc.)

nach zeitlichen Merkmalen

Bsp. Tageszeiten, Wochentagen, Saison.

nach Regionen

Bsp. höhere Preise in der Stadt, niedrigere auf dem Land.

nach Mengen.**2.5.2.4 Besonderheiten der Preispolitik bei Dienstleistungen**

Aus der Immaterialität von Dienstleistungen resultiert häufig die Heranziehung des Preises als Kriterium der Qualitätsbeurteilung. Es ist für Dienstleistungsanbieter daher unabdingbar, die Preisbereitschaft bzw. die Preisschwellen der Nachfrager zu erfassen, was sich allerdings gerade bei neuen Dienstleistungen als äußerst kompliziert gestaltet.¹⁸⁹

Da Preis-Leistungs-Verhältnisse bei Dienstleistungen in der Regel erst nach Inanspruchnahme verglichen werden können, herrscht hier eine geringere Preistransparenz als bei Sachgüterherstellern. Diese mangelnde Vergleichbarkeit wird durch die häufig anzutreffende Integration des Kunden in den Dienstleistungserstellungsprozess und dem daraus resultierenden höheren Individualisierungsgrad noch verschärft. Insbesondere bei persönlichen Dienstleistungen findet häufig eine „individuelle Preisgestaltung“ statt.

Aufgrund des hohen Anteils der Fixkosten an den Gemeinkosten, die insbesondere der Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft dienen, ist eine kostenorientierte Preisbildung bei Dienstleistungen kaum möglich, da die Gemeinkosten nicht verursachungsgerecht auf die Kostenträger verrechnet werden können. Als Verrechnungsschlüssel dient häufig die zeitliche Inanspruchnahme der Dienstleistungskapazitäten. Mit Hilfe der zeitlichen Preisdifferenzierung versuchen viele Dienstleistungsunternehmen diese Kapazitätsauslastung dann zu steuern.

¹⁸⁹ Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 517ff.

Übungsfragen:

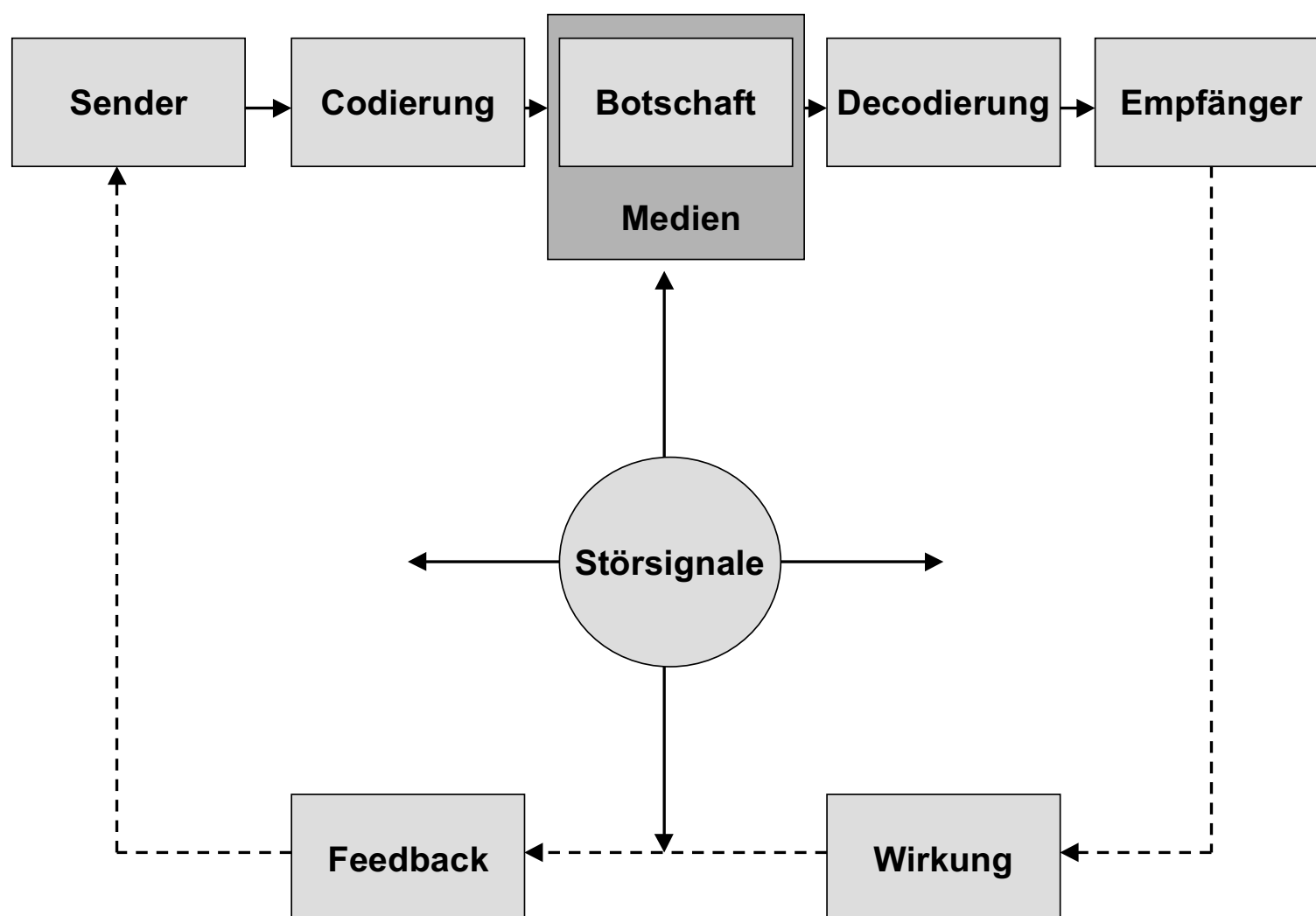
1. *Beschreiben Sie den typischen Verlauf einer Preis-Absatz-Funktion.*
2. *Was verstehen Sie unter der Preiselastizität? Welche Faktoren haben Einfluss auf die Preiselastizität?*
3. *Welche Formen der Bestimmung des Angebotspreises kennen Sie? Erläutern Sie jeweils die Vor- und Nachteile der einzelnen Verfahren.*
4. *Welches Ziel verfolgt man mit der so genannten Preisdifferenzierung? Nach welchen Kriterien kann eine Preisdifferenzierung erfolgen?*
5. *Worin liegen die Besonderheiten der Preispolitik bei Dienstleistungen?*

2.5.3 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik ist sicherlich das wichtigste Marketinginstrument im öffentlichen Sektor. Als Einstieg in die Thematik empfiehlt sich eine kurze Einordnung des Begriffs Kommunikation, der mit über 160 Definitionen nicht gerade leicht zu fassen ist. Etymologisch leitet sich Kommunikation von lateinisch „communis“ bzw. „communicare“ ab, was soviel heißt wie etwas gemeinsam machen, gemeinsam beraten, einander mitteilen.

In der Kommunikationswissenschaft werden in der Regel folgende Elemente des Kommunikationsprozesses unterschieden: Sender, Empfänger, Botschaft, Medium, Störsignale und Rückkopplung. Abbildung 2-37 verdeutlicht dieses einfache Kommunikationsmodell.

Abbildung 2-37: Elemente des Kommunikationsprozess¹⁹⁰



¹⁹⁰ Kotler/Bliemel, 2001 S. 884.

Das Modell geht auf die im Jahre 1927 von dem Politologen Harold D. Lasswell aufgestellte Kommunikationsformel zurück:

Wer

sagt was (Botschaft)

unter welchen Bedingungen (Umweltsituation)

über welche Kanäle (Medien, Kommunikationsträger)

zu wem (Zielgruppe)

mit welcher Wirkung (Kommunikationserfolg)?

Nach diesem Modell wird Kommunikation *als Prozess zum Austausch von Informationen durch Ausdruck und Wahrnehmung (Transaktion) von Zeichen aller Art bezeichnet*. Dabei kann sich dieser Prozess bewusst oder unbewusst vollziehen und auf der Basis verbaler oder nonverbaler Zeichen.

Bei bewusst gestalteten Kommunikationsprozessen werden in der Regel bestimmte Zwecke verfolgt, diese beziehen sich im professionellen Bereich beispielsweise auf die *Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen gemäß organisationsspezifischer Zielsetzungen*¹⁹¹. Mit der Zweckausrichtung ist auch der Adressatenbezug (im Marketing Zielgruppen) verbunden. So hat der Kommunikator bestimmte Vorstellungen darüber, welche Adressaten durch die eigenen Kommunikationsaktivitäten erreicht werden sollen. Dabei enthält jede Botschaft des Kommunikators neben dem Sachaspekt auch immer (beabsichtigte oder unbeabsichtigte) Aspekte der Selbstdarstellung¹⁹² und knüpft damit eine Beziehung zwischen Sender und Empfänger.

Als weitere Charakteristika des Kommunikationsprozesses, die auch für die Unterscheidung von Kommunikationsinstrumenten wichtig sind, lassen sich folgende abgrenzen:

- persönliche (face-to-face) oder unpersönliche Kommunikation
- einseitige oder zweiseitige Kommunikation (mit sofortiger Rückkopplungsmöglichkeit)
- Kommunikation, die an spezifische Personen/Organisation oder an ein anonymes Publikum gerichtet ist .

¹⁹¹ Meffert/Bruhn 2003, S. 427.

¹⁹² Vgl. hierzu auch Schulz von Thun, R.: *Miteinander Reden*, Hamburg 1981. Schulz von Thun unterscheidet vier Seiten einer Nachricht: den Sachaspekt, den Selbstoffenbarungsaspekt, den Beziehungsaspekt und den Appellaspekt.

Im weiteren soll die Kommunikationspolitik von Unternehmen/Organisationen betrachtet werden, diese kann in Anlehnung an Bruhn¹⁹³ folgendermaßen definiert werden:

*Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten innerhalb und außerhalb einer Institution zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen.*¹⁹⁴

Erfolgreiche Außendarstellung ist die Grundlage für jeden unternehmerischen Erfolg. Dies gilt für gewinnorientierte Unternehmen genauso wie für gemeinnützige Organisationen und in etwas abgeschwächter Form auch für öffentliche Institutionen. Erforderlich ist die Entwicklung einer strategisch angelegten, die einzelnen Maßnahmen integrierenden Kommunikation, deren Oberziel die Vermittlung eines kohärenten und widerspruchsfreien Bildes ist.

Strategisch meint dabei die Schaffung eines Systems, das Maßnahmen der Kommunikation vorab plant, auf Ziele ausrichtet, den Erfolg der Maßnahmen misst und hieraus Schlussfolgerungen für die Zukunft zieht. Idealerweise ist das Konzept der Kommunikation Ausdruck der Corporate Identity.¹⁹⁵

Zu den wichtigsten Instrumenten der unternehmerischen Kommunikationspolitik gehören¹⁹⁶:

- Persönliche Kommunikation
- (Media)werbung
- Öffentlichkeitsarbeit/Public Relation
- Sponsoring
- Event-Marketing
- Direct-Marketing¹⁹⁷
- Messen und Ausstellungen
- Verkaufsförderung¹⁹⁸

¹⁹³ Meffert/Bruhn 2003, S. 427.

¹⁹⁴ In Anlehnung an Meffert/Bruhn, 2003, S. 427.

¹⁹⁵ Vgl. Ramm, W.-C.: Binnenkommunikation als Teilsystem integrierter Kommunikation in Nonprofit-Organisationen. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 304f.

¹⁹⁶ Im weiteren werden nur die Instrumente Werbung und Sponsoring sowie PR ausführlicher behandelt, da diese für den öffentlichen Sektor die größte Bedeutung haben.

¹⁹⁷ Unter **Direct-Marketing** werden alle Formen der direkten, individuellen Ansprache und Kommunikation von bzw. mit Zielgruppen verstanden. Ziel ist die Initiierung eines Dialogs mit den anvisierten Zielgruppen. Die wichtigsten Direktwerbemedien sind Werbebriefe (Mailings), Telefonate (Telefonmarketing) und das Internet. Vgl Becker, 2001, S. 583ff.

■ Product placement¹⁹⁹

Die **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PR)**²⁰⁰ nimmt eine Sonderstellung ein, da sie in der Marketingliteratur als ein Instrument der Kommunikationspolitik, von Disziplinen wie der Kommunikationswissenschaft allerdings als übergeordnete Unternehmensaufgabe betrachtet wird, die über das Marketing hinaus geht. Im Zentrum steht die Beziehungspflege zur Öffentlichkeit (wörtlich Public Relation). Es soll eine *planmäßige, systematische und wirtschaftlich sinnvolle Gestaltung der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und einer nach Gruppen gegliederten Öffentlichkeit [erfolgen], um bei diesen Teilöffentlichkeiten Vertrauen und Verständnis für das unternehmerische Handeln zu gewinnen bzw. auszubauen*²⁰¹.

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist damit eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg einer markt- und damit beziehungsorientierten Unternehmensführung. In Abgrenzung zu PR versteht man unter **Werbung**

*„(...) die absatzpolitischen Zwecken dienende, absichtliche und zwangsfreie Beeinflussung aktueller und potentieller Kunden mit Hilfe spezieller Werbemittel (Anzeigen, Prospekte, Fernseh- und Hörfunkspots etc.) in ausgewählten Medien (Werbeträger wie Zeitungen, Zeitschriften, Fernsehen etc.) gegen Entgelt.*²⁰²

Es handelt sich in der Regel um unpersönliche und einseitige Kommunikation über Massenmedien. Allerdings etablieren sich unter Nutzung des Internet zunehmend so genannte individualisierte 1:1 Beziehungen, auch als Direktwerbung bezeichnet. Internet-Werbung geht damit über in eine Form des Direct-Marketing.

Werbung zielt im privatwirtschaftlichen Bereich auf die Auflösung von Kaufakten für bestimmte Produkte. Bei PR stehen nicht einzelne Produkte, sondern das gesamte Unternehmen (die gesamte Organisation) im Zentrum. Mit Hilfe vertrauensbildender Maßnahmen wird für die Organisation als Ganzes „geworben“.

¹⁹⁸ **Verkaufsförderung** ist die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle meist zeitlich begrenzter Maßnahmen, die dazu dienen, bei Kunden, Händlern, aber auch dem eigenen Außendienstpersonal zusätzliche Kaufanreize zu schaffen, um Kommunikations- und Verkaufsziele des Unternehmens zu realisieren. In Anlehnung an Meffert, Bruhn 2003, S. 463.

¹⁹⁹ Unter **Product placement** versteht man die gezielte Platzierung von Markenprodukten als reale Requisite in der Handlung eines Spiel- oder Fernsehfilms. Der deutlich erkennbare Markenartikel wird im Gebrauchs- oder Verbrauchsumfeld bekannter Darsteller gezeigt (vgl. BMW bei James Bond). Mit Product placement wird ein positiver Imagetransfer intendiert, der die zunehmende Reaktanz bei klassischer Mediawerbung umgehen soll. Vgl. Diller 2001, S. 1387.

²⁰⁰ Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Public Relation sollen hier im weiteren als Synonyme behandelt werden.

²⁰¹ Meffert 1991, S. 31.

²⁰² Meffert, Bruhn 1997, S. 358.

Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass Werbetreibende die Medien dafür bezahlen, dass sie ihre Werbebotschaften senden, dafür haben sie auch die komplette Kontrolle über den Inhalt der Werbemaßnahmen. PR versucht die Medien von der Wichtigkeit ihrer Themen und Botschaften zu überzeugen, um dann, ohne dafür zu bezahlen, in den Medien zu erscheinen. Allerdings hat die Organisation dann nicht mehr die Kontrolle über die Inhalte, denn PR-Meldungen können von den Medien verändert werden. Dies gilt natürlich nicht für hauseigene PR-Medien wie Kundenzeitschriften oder Hausmessen.

Unter **Sponsoring** wird die *Planung, Organisation,, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten [verstanden], die mit der Bereitstellung von Geld, Sach- oder Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen im sportlichen, kulturellen, sozialen und/oder [Umwelt]bereich verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der eigenen Unternehmenskommunikation zu erreichen*²⁰³.

Im Gegensatz zum Spendenwesen und klassischen Mäzenatentum ist das besondere Merkmal des Sponsoring, dass es auf dem Prinzip von Leistung und (meist kommunikationspolitischer) Gegenleistung beruht („Ich fördere Dich, damit Du mich nennst“). Dabei handelt es sich im Kommunikationsmix in der Regel um ein ergänzendes Kommunikationsinstrument, das aufgrund der zunehmenden Streuverluste der klassischen Werbung an Bedeutung gewinnt.

Vorrangiges Ziel ist es, der gewünschten Zielgruppe in einer „werbe-unverdächtigen“ und eher freizeitgeprägten Situation zu begegnen, um damit einen positiven Image-transfer von dem gesponserten Ereignis auf das Produkt bzw. das gesamte Unternehmen zu erreichen. Da diese Beeinflussung häufig unterhalb der Wahrnehmungsschwelle erfolgt, bezeichnet man Sponsoring und das damit eng verknüpfte Event-Marketing als **below-the-line**-Kommunikation.

Für öffentliche Verwaltungen stellt Sponsoring, gerade im kulturellen Bereich, weniger ein Kommunikationsinstrument als ein Beschaffungsinstrument dar²⁰⁴. Aus diesem Grund ist es für Verwaltungen wichtig, sich mit dem Sponsoring aus Unternehmenssicht zu befassen (vgl. Kapitel 2.5.3.4).

Eng verknüpft mit dem Sponsoring ist das **Event-Marketing**. *Ein Event ist eine besondere Veranstaltung oder ein spezielles Ereignis, das multisensitiv vor Ort von ausgewählten Rezipienten erlebt und als Plattform zur Unternehmenskommunikation genutzt wird.*²⁰⁵ Auch beim Sponsoring werden vorzugsweise zeitlich befristete Ereignisse mit hohem Erlebniswert unterstützt.

²⁰³ Bruhn, M.: Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Einsatz, Frankfurt a.M. 1998, S. 22.

²⁰⁴ Vgl. hierzu ausführlicher Braun, G./ Gallus, T./ Scheytt, O.: Kultursponsoring für die kommunale Kulturarbeit, Köln 1996.

²⁰⁵ Bruhn, M.: Kommunikationspolitik, München 1997, S. 777.

Zentrales Ziel des Event-Marketing ist der Aufbau und die Pflege einer Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen auf der Basis eines kollektiven Erlebnisses sowie die emotionale „Aufladung“ des Unternehmensimages. Diese Aspekte können auch auf den öffentlichen Bereich übertragen werden. Von der Veranstaltung eines Stadtfestes beispielsweise erhoffen sich die meist kommunalen Initiatoren (evtl. zusammen mit dem lokalen Einzelhandel als Sponsor) eine stärkere Bindung an die Stadt und die Förderung eines „Wir-Gefühls“. Ein Event soll in der Gefühls- und Erfahrungswelt der Teilnehmer verankert werden und einen Beitrag zu deren subjektiver Lebensqualität leisten sowie das Bedürfnis der Teilnehmer nach Kommunikation untereinander befriedigen.

Für alle genannten Kommunikationsinstrumente gilt, dass sie zumeist in einer integrierten Kommunikationsstrategie des Unternehmens kombiniert und nach einem ähnlich strukturierten Prozess geplant werden.

Besonderheiten der Kommunikationspolitik für Dienstleistungen

Der Produktionsprozess von Dienstleistungen besteht häufig aus der persönlichen Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager. Die vom Kunden empfundene Qualität dieses Kommunikationsprozesses wird mit der Produktqualität gleichgesetzt. Daher hat die kundenorientierte Gestaltung der persönlichen Kommunikation im Dienstleistungsbereich die höchste Bedeutung.

Darüber hinaus muss die zumeist immaterielle Leistung sichtbar gemacht werden, sie muss entsprechend „materialisiert“ werden. Dies geschieht zumeist mit Hilfe „visueller Stellvertreter“ wie z.B. durch die Darstellung der Mitarbeiter, der Räumlichkeiten oder der eingesetzten Maschinen.

Aufgrund des erhöhten Risikoempfindens bei der Inanspruchnahme der Dienstleistung muss die Marketingkommunikation die Nachfrager von der Kompetenz des Dienstleistungsunternehmens überzeugen und Vertrauen bei ihnen aufbauen. Dabei steht primär das Image des gesamten Unternehmens im Vordergrund, da dieses deutlich stärker als bei Sachgütern auf das Image des einzelnen Produktes abstrahlt. Zentrales Ziel der Kommunikationspolitik für Dienstleistungen ist neben einer offensiven Imagepolitik die Erhöhung des Bekanntheitsgrades, da der meist automatisch ein größeres Vertrauen schafft.

2.5.3.1 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/Public Relation (PR)

Wie bereits in der einleitenden Begriffsdefinition²⁰⁶ angedeutet, handelt es sich bei Public Relation um ein klassisches Instrument der Unternehmenskommunikation, dessen vorrangiges Ziel nicht in der Förderung des Absatzes, sondern in der Gestaltung und Pflege der Beziehungen zu ihren „Öffentlichkeiten“ besteht.²⁰⁷ Eine der kürzesten PR-Definition stammt von Grunig und Hunt und lautet: *Public Relations is the management of communication between an organization and its publics.*²⁰⁸

Organisationen sind –ob sie wollen oder nicht - permanent Objekte öffentlicher Beobachtung und Kommunikation, weil sie sich nicht von ihrem sozialen Umfeld entkoppeln können. Sie unterhalten zwangsläufig Beziehungen zu den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Gruppen. Sobald sie versuchen, diese über Kommunikationsmaßnahmen in ihrem Sinne zu gestalten, betreiben sie Public Relation.

PR ist interessengeleitete Kommunikation, mit Hilfe deren versucht wird:

- positive Aufmerksamkeit für die Organisation zu erzeugen und die Bekanntheit zu erhöhen
- um Vertrauen und Akzeptanz zu werben, bzw. (nach Krisen) wiederherzustellen
- ein positives Image zu erzeugen
- Einfluss auf öffentliche Meinungsbildungsprozesse zu nehmen.

Im deutschen Sprachraum hat Albert Oeckl darauf verwiesen, dass die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit darin bestehe, *die Informationslage der Gesellschaft zu verbessern. PR solle dem einzelnen in der hochdifferenzierten, modernen Gesellschaft Orientierungshilfe geben und den für das Funktionieren von Demokratie nötigen politischen und sozialen Konsens herstellen*²⁰⁹.

In diesem Zusammenhang kann auf eine Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichts verwiesen werden, wonach der Sinn kommunaler Öffentlichkeitsarbeit darin bestehe,

²⁰⁶ Die nur eine von über 400 PR-Definitionen ist, vgl. Szyszka, P.: Public Relation und Öffentlichkeitsarbeit. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 41.

²⁰⁷ In Deutschland wurde der Begriff Public Relation 1937 durch Carl Hundhausen eingeführt; es gab von Anfang an Widerstände gegen die amerikanische Bezeichnung, so dass sich Mitte der 50er Jahre der von Albert Oeckl geprägte Begriff Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland durchgesetzt hat. In der deutschsprachigen Literatur wird häufig zwischen Pressearbeit und der (die sonstige Öffentlichkeit betreffende) Öffentlichkeitsarbeit unterschieden. Im weiteren werden Public Relation und Öffentlichkeitsarbeit als Synonyme behandelt.

²⁰⁸ Grunig, J., E.; Hunt, T.: Managing Public Relations, New York 1984, S. 6.

²⁰⁹ Kunnczik in Donsbach W.: Public Relation in der Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen, München 1997, S. 65.

"den Bürger nicht auf die Rolle des bloßen Zuschauers zu beschränken, sondern ihn an den von der Gemeinde zu treffenden Entscheidungen im Rahmen der Möglichkeiten zu beteiligen." (BVerwG, 23.5.1969, BVerwGE 82, 76ff., 81)

"Ziel kommunaler Öffentlichkeitsarbeit muss es sein, über möglichst umfassende Informationen bei den Bürgern um Verständnis zu werben, Vorurteile abzubauen und ihnen Ansatzpunkte aufzuzeigen, sich mit ihrer Kommune zu identifizieren." ²¹⁰

Organisationen pflegen Beziehungen zu den Teilen der Bevölkerung, mit denen sie bei der Verfolgung ihrer Interessen in Kontakt oder in Konflikt geraten, so genannte Bezugsgruppen. Am wichtigsten sind die folgenden fünf, die gleichzeitig Untergruppen von PR-Aktivitäten darstellen.²¹¹:

- **Human Relations** richten sich an Mitarbeiter, an deren Angehörige sowie an potentielle und frühere Mitarbeiter.
- **Media Relations** richten sich an die Medien als potenzielle Multiplikatoren von Informationen, die an die Öffentlichkeit adressiert sind.
- **Public Affairs** richten sich an Mandats- und Entscheidungsträger in Politik und öffentlicher Verwaltung (auf allen politischen Ebenen)
- **Financial Relations** richten sich an Kapitalinteressenten wie Aktionäre, Banken und Finanz-Analysten, aber auch an potenzielle Spender.
- **Community Relations** richten sich an die Angehörigen des nachbarschaftlichen bzw. des lokalen/regionalen Umfeldes (räumlicher Zugang).

Die in der Praxis wichtigsten Arbeitsfelder sind die interne PR-Arbeit (Human Relations) und die Presse- und Medienarbeit (Media Relations), auf die im Weiteren näher eingegangen wird.

Interne PR

„PR begins at home“ lautet eine bekannte Formel, die der Erkenntnis Ausdruck verleiht, dass erfolgreiche externe PR eine erfolgreiche interne PR-Arbeit voraussetzt. Genauso wie die intern geführte Kommunikation nach außen dringt, hat die externe Kommunikation Einfluss auf die Mitarbeiter.

Binnenkommunikation ist ein zentrales Führungsinstrument. Sie sollte sicherstellen, dass die Mitarbeiter die für sie wichtigen Informationen erhalten, um optimal arbeiten zu können.

²¹⁰ Knemeyer F.L.: Bürgerbeteiligung und Kommunalpolitik, Opladen 1997, S. 90.

²¹¹ In enger Anlehnung an Szyszka, P.: Public Relation und Öffentlichkeitsarbeit. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 51.

Dazu sollten alle organisationspolitisch wichtigen Daten, Ergebnisse oder Mitteilungen für die Mitarbeiter bereitgestellt (am besten über ein Intranet) und auch adressatengerecht aufbereitet werden (Bezug zum Wissensmanagement). Der Zugang zu Information sollte keine Hol-Schuld der Mitarbeiter, sondern die Bring-Schuld der Führungsebene sein.²¹²

Gerade bei Stellungnahmen für die Presse, die die Mitarbeiter tangieren, ist es wichtig, sie intern schnell zu informieren, damit sie die Information aus erster Hand erhalten und nicht erst am nächsten Tag aus der Zeitung davon erfahren. Dies ist mehr als nur ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern, es ist die strategische Nutzung der wichtigsten Multiplikatoren.²¹³

Zu den wichtigsten Instrumenten der internen PR zählen neben dem persönlichen Gespräch:

- Mitarbeiterzeitschriften
- Rundschreiben/ Hausmitteilungen/Newsletter
- Intranet/Internet
- Pressespiegel
- Mitarbeiterhandbuch.

Eine Organisation, die sich als moderner Dienstleister versteht, muss ein Gefühl der Zusammengehörigkeit erzeugen und sichern. Dies gelingt nicht allein über Zeitschriften, Rundschreiben oder Newsletter. Auch die direkte face-to-face-Kommunikation spielt dabei eine wichtige Rolle. Im Rahmen dieser persönlichen Begegnungen können die Mitarbeiter in Dialog untereinander und mit den Führungskräften treten, um so wichtige Feedback-Prozesse in Gang zu setzen. Denn nur wenn die Botschaften der Führung als glaubwürdig eingestuft werden, besteht die Chance, dass die Mitarbeiter das Selbstverständnis der Organisation im Sinne des Managements nach außen tragen. Deshalb gehören zu interner PR auch

- Betriebsversammlungen,
- Workshops, Schulungen
- Feste, Jubiläen,
- Ausflüge und ähnliche Veranstaltungen.

Im privatwirtschaftlichen Bereich lässt sich gerade bei kreativen oder wissensbasierten Unternehmen beobachten, dass diese nennenswerte Summen in Mitarbeiter-Events

²¹² Vgl. Ramm, W.-C.: Binnenkommunikation als Teilsystem integrierter Kommunikation in Nonprofit-Organisationen. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 321f.

²¹³ Ebenda S. 322.

investieren, die den Zusammenhalt der Teams und die Identifikation mit dem Unternehmen stärken sollen.

Auf der Basis von Leitbild und Corporate Identity gilt es, das kommunikative Selbstverständnis (die zentralen Botschaften), aber auch die Standards der Außendarstellung für alle Mitarbeiter klar zu regeln (z.B. für die Telefonzentrale, die oftmals der Ort des entscheidenden Erstkontaktes ist).

Besondere in der Krise erweisen sich Bedeutung und Tauglichkeit klarer Absprachen und Standards. Entscheidend ist dann, dass Abläufe und Informationsflüsse funktionieren, Kompetenzen klar definiert sind und Sprachregelungen vorgegeben und befolgt werden.

Presse- und Medienarbeit

Medienarbeit ist eines der „Herzstücke“ der PR, denn Bekanntheit und Image von Organisationen oder Kommunen sind unmittelbar davon abhängig, welches Bild die Medien von ihnen zeichnen. Sie sind die großen Multiplikatoren für Informationen. Medien lenken die knappe öffentliche Aufmerksamkeit auf wenige Brennpunkte und beeinflussen damit die öffentliche Meinung (Agenda Setting) bzw. „konstruieren unsere (Medien-) Wirklichkeit“. In vielen Fällen gilt, dass das, was von den Medien nicht aufgegriffen wird, de facto nicht existent ist. Public Relation versucht, gezielt Thematisierungsprozesse anzustoßen (Issues Management), um über Medien Einfluss auf das Agenda Setting öffentlicher Kommunikation zu nehmen

Die wichtigsten Medien sind die mit der größten Reichweite, die so genannten Massenmedien; zu ihnen gehören: Presse (Zeitungen, Zeitschriften), Bücher, Rundfunk und Fernsehen, Film, Video und Internet sowie digitale Speichermedien wie CD-Rom. Dabei nimmt die Nutzung der Printmedien in den letzten Jahren zu Gunsten der elektronischen Medien ab.

Damit Medien im Sinne der Organisation berichten, muss die Kommunikation mit der wichtigsten Zielgruppe – den Journalisten – auch nach den Regeln dieser Gruppe gestaltet werden, d.h. die Information muss passend aufbereitet sein. Ein Printjournalist erwartet eine andere Aufbereitung und eine andere „Behandlung“ als ein Fernsehjournalist; die Redaktion einer Tageszeitung will schneller bedient sein als die einer monatlich erscheinenden Fachzeitschrift.

Gute Medienarbeit leistet, wer ein „exzellenter Dienstleister“ für Journalisten ist; denn diese bestimmen (eingebettet in die redaktionelle Linie ihres Mediums), ob ein Ereignis überhaupt berichtenswert ist (gatekeeper) und wie stark es durch Platzierung, Umfang und Aufmachung herausgestellt wird.²¹⁴ Beeinflusst wird dieser Auswahl-

²¹⁴ PR ist von **Journalismus** insofern abzugrenzen, als es sich bei ihr um prinzipiell interessenbezogene öffentliche Kommunikation handelt. Journalismus ist Fremddarstellung von Ereignissen, Handlungen und Institutionen. Allerdings sind PR und Journalismus gezwungen,

prozess natürlich auch durch die (unterstellten) Informations- und Unterhaltungswünsche der Zielgruppe der jeweiligen Medien. Empirische Forschungen haben zu Tage gefördert, dass es bestimmte Faktoren gibt, so genannte **Nachrichtenfaktoren**, die die Berichterstattung wahrscheinlicher machen. Dies sind z.B. Aktualität, Außergewöhnlichkeit, die Beteiligung prominenter Personen oder ein lokaler Bezug.²¹⁵

Da sich die Medien als Wirtschaftsunternehmen untereinander in einem harten Konkurrenzkampf befinden, setzen immer mehr Sender und Redaktionen im Bemühen um Auflagen und Quoten auf eine ähnliche Art des Journalismus, *der durch Sensationalisierung, Emotionalisierung und Personalisierung gekennzeichnet ist und in dem knappe Informationshäppchen dominieren.*²¹⁶

Um Resonanz zu finden und den Zugang zur breiten Öffentlichkeit zu bekommen, müssen auch öffentliche und Nonprofit-Organisationen diese Spielregeln des Medien- und Meinungsmarktes berücksichtigen und sich selbst und ihre Anliegen zu einer Nachricht machen. Dabei [...] *bewähren sich Personen und Gesichter mehr als Argumente, Prominente eher als Programme und Menschen eher als Sachzwänge. Wenn es gelingt, geeignete Bilder zu schaffen und den eigenen Auftritt professionell zu inszenieren, entsteht eine geeignete Kulisse, um die Botschaft zu unterstützen und zu transportieren.*²¹⁷

Die dafür erforderlichen Formen der Kommunikation sind nicht unumstritten. In dem Zwang, die eigene Arbeit mediengerecht zu präsentieren, muss stets erwogen werden, ob die Form nicht auf Kosten des Inhalts erkaufte worden ist.

Medienarbeit strategisch planen

Redakteure überregionaler Tageszeitungen werden täglich mit mehr als 1.000 Pressemitteilungen aus allen Kommunikationskanälen „bombardiert“. Sie müssen diese aufgrund von Sparmaßnahmen unter immer größerem Zeitdruck bearbeiten. Deshalb wissen sie eine Arbeitsentlastung durch professionelle PR-Arbeit zu schätzen. Arbeitsentlastung für den Journalisten sollte also handlungsleitendes Kriterium bei der Ent-

kontinuierlich zusammenzuarbeiten. Nach der **Determinationshypothese** (Barbara Baerns, 1985) gehen sogar 2/3 des redaktionellen Teils der Medienberichterstattung auf PR-Quellen zurück. PR determinieren nach dieser These die Themen und das Timing der Berichterstattung, während Journalisten durch Selektion, Platzierung und sprachliche Feinstrukturierung ebenfalls eine Kommunikationsleistung erbringen, die aber von der PR dominiert wird. Vgl. Bentele, G. in: Donsbach, W.: Public Relation in der Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen, München 1997, S. 31f.

²¹⁵ Zitiert nach Jäckel, Michael: Die Wirklichkeit der Medien. In ders.: Medienwirkungen. Ein Studienbuch zur Einführung, Wiesbaden 2002.

²¹⁶ Ramm, W.-C.: Binnenkommunikation als Teilsystem integrierter Kommunikation in Nonprofit-Organisationen. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 314.

²¹⁷ Ramm (2004), S. 332.

wicklung von Medien-Material sein. Um dies zu erreichen, müssen im Vorfeld jeder Medienarbeit immer wieder die vier zentralen Fragen beantwortet werden:

- Welche Informationen (1) sollen
- wie aufbereitet (2)
- über welche Medien (3)
- welche Zielgruppe (4) erreichen?

In der Konzeptionsphase muss der PR-Akteur (Kommunikator) die genannten Fragen in etwas geänderter Reihenfolge abarbeiten. Er muss sich fragen:

- Welche Information (1)
- interessiert welche Zielgruppe (4),
- die ich über welche Medien erreiche (3),
- die das Thema wiederum wie aufbereitet (2) benötigen.

Dazu muss er sich in zwei Rollen versetzen und diese miteinander in Einklang bringen: in die Rolle der (finalen) Zielgruppe und in die Rolle des Journalisten, der sein Thema „transportiert“. ²¹⁸

Zudem sollte Medienarbeit nicht reagierend, sondern agierend betrieben werden. Reagierende PR-Arbeit, wie sie in öffentlichen Pressestellen noch deutlich überwiegt, beschränkt sich auf die Beantwortung von Journalistenfragen oder auf die Reaktion einer bereits stattgefundenen Berichterstattung. Agierende Medienarbeit recherchiert in der Organisation nach interessanten Themen und bietet diese aus eigenem Antrieb den Medien an. Damit kann der Zeitpunkt, Inhalt und Umfang der verbreiteten Informationen von der Pressestelle bestimmt und besser kontrolliert werden. Es wird zudem der (meist persönliche) Kontakt zu Medienvertretern aufgebaut und aufrechterhalten. Voraussetzung für diese agierende (strategische) Medienarbeit ist eine professionelle Pressestelle.

Pressestelle

Die Pressestelle in einer Organisation sollte intern als „informativischer Knotenpunkt“ fungieren, in dem alle medienrelevanten Informationen zusammenlaufen und sich extern als zentraler und vor allem serviceorientierter Ansprechpartner für die Medienvertreter profilieren.

Im Idealfall sollte die Pressestelle nah an der Führung der Organisation angesiedelt sein und Zugang zu allen relevanten Informationen haben.

²¹⁸ Vgl. Scheidt, K.: Medienarbeit. In: Complus: Studienbriefe PR, Münster 2007, S. 18ff (unveröffentlicht).

Zu den Aufgaben einer Pressestelle gehören²¹⁹:

- Erstellung von Pressemitteilungen und allen medienrelevanten Informationen (auch Homepage, Newsletter)
- Einladung zu Pressekonferenzen, Pressegesprächen und Vermittlung von Interviews
- Aufbau und Pflege eines Presseverteilers
- Aufbau und Pflege eines Archivs (Bilder, Daten etc.)
- aktive Kontaktpflege zu den Medienvertretern (auch Themenangebote) und „Rundum-Service“ für Journalisten (z.B. Photoarchiv, Recherchehilfe, Einladungsprogramme, Netzwerkarbeit)
- Vorbereitung auf Krisenfälle (Krisenplan)
- Erstellung eines Pressespiegels (Erfassung aller Veröffentlichungen über die eigene Organisation, Verteilung an die jeweiligen Ressorts)
- Erfolgsanalyse (z.B. quantitative und qualitative Medienresonanzanalyse).

In vielen Fällen übernimmt die Pressestelle auch Aufgaben der internen Kommunikation, z.B.:²²⁰

- Erstellung von Mitarbeiterzeitschriften, Rundbriefen, Intranet
- Sensibilisierung der Mitarbeiter im Umgang mit den Medien (Fortbildung, Briefing)
- Beratung anderer Ressorts bei der Planung von medienrelevanten Aktivitäten
- Planung und Realisierung medienrelevanter Aktivitäten (Bsp. Events) anderer Arbeitsbereiche
- Beobachtung der Medienlandschaft (Aufspüren von neuen Themen, Meinungsforschung etc.).

Eine Pressestelle sollte auch darauf vorbereitet sein, wie sie in Konflikt- oder Krisensituationen mit den Medien kommuniziert (**Krisen-PR**).²²¹ *Wer in solchen Fällen abtaucht*

²¹⁹ Vgl. Kroppenburg, D.: Presse- und Medienarbeit. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 765.

²²⁰ In Anlehnung an Kroppenburg, D.: Presse- und Medienarbeit. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 767.

²²¹ Die Krisenkommunikation kann hier nicht weiter vertieft werden, exemplarisch für viele andere Autoren wird verwiesen auf Herbst, Dieter: Krisen-PR. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 275-301.

und schweigt, sorgt in der Öffentlichkeit für Irritationen, Misstrauen und Spekulationen. Dies kann die Krise noch verschärfen. Nur eine Informationspolitik gegenüber Presse und der Öffentlichkeit, die selbstkritisch, offen und glaubwürdig ist, kann langfristig Imageschäden mindern oder manchmal sogar vermeiden.²²²

Zur Vorbereitung auf den Krisenfall sollte von der Pressestelle ein Krisenplan erstellt werden, der in Form von Checklisten das Verhalten unter Zeitdruck strukturiert und alle Kontaktadressen enthält. Er sollte u.a. auf folgende Fragen Antwort geben:

- Wer ist aus den jeweiligen Ressorts in den Krisenstab einzubeziehen?
- Wer ist bei welchem Typ von Krise in welcher Reihenfolge zu informieren (betrifft auch die Medienvertreter)?
- Wer übernimmt für welche Aktivitäten die Verantwortung?
- Welche Personen müssen/können zu welchen Problemen kontaktiert werden?
- Wer gibt welche Informationen nach außen weiter? (Möglichst nur „ein Gesicht nach außen“.)

Kriterien für medienrelevante Meldungen

Medienarbeit ist, wie bereits beschrieben, durch einen zweistufigen Kommunikationsprozess gekennzeichnet. Sie muss erst die Journalisten überzeugen, um mittels deren die eigentliche Zielgruppe zu erreichen. Deshalb lautet die erste Frage: Wann ist ein Thema für die Medien interessant/relevant? Was macht aus einem Sachverhalt oder einem Ereignis eine Nachricht, die die Öffentlichkeit interessiert (**Nachrichtenfaktoren**)?

Das wichtigste Kriterium ist das der **Aktualität**. Deshalb muss die Pressestelle vorausschauend arbeiten, indem sie den Medien einen möglichen Anlass (Bsp. Straßenfest, Museumseröffnung) mit entsprechenden Zusatzinformationen rechtzeitig vorab meldet. Das setzt beispielsweise voraus, dass man die Zeiten des Redaktionsschluss beachtet (in Zeitungsredaktionen z.B. meist bis spätestens 15.00 Uhr am Vortag).

Darüber hinaus müssen Ereignisse einen bestimmten Grad an **öffentlicher Bedeutung** haben, also einen bestimmten Schwellenwert überschreiten. Hierfür gibt es keine Richtwerte. Die Pressestelle muss ein Gespür dafür entwickeln, welche Themen in der öffentlichen Diskussion gerade von Bedeutung sind, und dann die eigenen Meldungen „anschlussfähig“ machen. Je früher Signale über öffentliche Themen aufgenommen werden, umso erfolgreicher die Strategie. Bis hin zur Umkehrung: Wenn PR nicht nur reagiert, sondern über ein so genanntes **Issues-Management** versucht, selbst Themen

²²² Vgl. Kroppenburg, D.: Presse- und Medienarbeit. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 761ff.

in den Medien zu platzieren. Themen lassen sich besonders gut platzieren, wenn generell weniger Nachrichten anfallen (z.B. in der Ferienzeit).

Die Öffentlichkeit interessiert sich zumeist für das **Nicht-Alltägliche** („news is what's different“). Das bedeutet, dass Journalisten immer auf der Suche nach Besonderheiten, Jubiläen oder Superlativen sind. Die sollte man bei der Planung, dem Aufbau und der Formulierung von Medientexten beachten. Zwei weitere wichtige Faktoren, die zur Steigerung des Medieninteresses beitragen, sind die Erwähnung **Prominenter** und die Wahrung des **lokalen Bezugs**.²²³

Pressemitteilung

Das wichtigste Instrument der Medieninformation ist die Pressemitteilung. Ihr Ziel ist es, sachlich, präzise und kurz über Neuigkeiten aus der Organisation zu informieren. Pressemitteilungen dienen Journalisten häufig als Anlass zur Eigenrecherche, als erste Idee zu einer Geschichte oder auch als Hintergrundinformation.

Bei der konkreten Formulierung der Pressemitteilung besteht die Kunst darin, seriös und gleichzeitig auffällig zu schreiben. Prinzipiell sollten Texte so verfasst werden, dass sie im Idealfall direkt vom Journalisten übernommen und veröffentlicht werden können. Die größte Hürde besteht darin, eine Pressemitteilung so zu formulieren, dass sie unter den vielen konkurrierenden, die ein Redakteur täglich bekommt, herausragt und seine Aufmerksamkeit erregt. Dabei spielt eine gute Überschrift die entscheidende Rolle. Sie sollte den Journalisten neugierig machen und eine erste zuverlässige Orientierung über den Inhalt des folgenden Textes geben.

Der erste Absatz sollte die zentrale Aussage des Textes auf den Punkt bringen und möglichst die wichtigsten W-Fragen beantworten: Wer? Hat was? Wann? Wo? Wie? Warum getan? (Leadstil) Alle weiteren Informationen folgen in einer Hierarchie abnehmender Relevanz, damit der Text ohne viel Aufwand von hinten gekürzt werden kann. Nach den Basisinformationen sollte die Quelle der Information genannt werden bevor interessante Details sowie weitere Hintergrundinformationen folgen. Ein Stilmittel, Pressemitteilungen lebhafter zu gestalten, sind prägnante Zitate oder Statements, sie werden von Redaktionen häufig übernommen.²²⁴

Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Pressemitteilung veröffentlicht wird, erhöht sich um ein vielfaches, wenn zu der Meldung ein attraktives Photo verschickt wird, am besten mit handelnden Personen, die einen Bezug zum Thema herstellen. Den Schluss einer

²²³ Vgl. Kroppenburg, D.: Presse- und Medienarbeit. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 746ff.

²²⁴ Vgl. Scheidt, K.: Medienarbeit. In: Complus: Studienbriefe PR, Münster 2007, S. 74ff (unveröffentlicht). Bentele, G. in Donsbach W.: Public Relation in der Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen, München 1997, S. 23f.

guten Pressemitteilung bilden die relevanten Kontaktdaten (inkl. geeigneter Ansprechpartner) und eine Kurzvorstellung der Institution.

Erfolgskontrolle

Im Mittelpunkt der meisten Wirkungskontrollen steht die **Presseresonanz**. Wichtigstes Instrument ist die Medienresonanzanalyse. Man unterscheidet zwei Formen: die quantitative und die qualitative Resonanzanalyse.

Die **quantitative Resonanzanalyse** gibt Antwort auf die folgenden Fragen: Findet das lancierte Thema Eingang in die Medienberichterstattung? In welchem Umfang, an welcher Stelle, wie oft? Dazu werden alle Beiträge in den Medien, die auf die eigene PR-Arbeit zurückgehen, gesammelt (Clipping). Zumeist bedient man sich dazu eines professionellen Ausschnittdienstes.²²⁵

Eine andere Kennzahl ist der Mediendurchdringungsindex, der darüber Auskunft gibt, wie viele der als relevant betrachteten Medien das Thema in einem festgelegten Zeitraum aufgreifen.

Die **qualitative Medienresonanzanalyse** untersucht, wie stark das Thema in den Medien „transformiert“ wurde, d.h. umgeschrieben, ergänzt, in Frage gestellt, kritisiert oder mit anderen Botschaften durchsetzt wurde. Dazu wird eine Inhaltsanalyse durchgeführt.²²⁶

Noch stärker ins Detail gehen so genannte **Input-Output-Analysen**. Hierbei werden alle Informationen, die von einer Organisation an die Medien weitergegeben wurden (Input) mit der aktuellen Berichterstattung (Output) verglichen, insbesondere in Hinblick auf die Kernbotschaften und das Erreichen der Kommunikationsziele. Diese Analyse bietet eine gute Grundlage für eine Effizienz- und Budgetkontrolle der Medienarbeit. Sie gibt auch wertvolle Hinweise darüber, wie eine PR-Meldung „handwerklich“ gestaltet sein sollte, um von den Medien aufgegriffen zu werden und wo Verbesserungsbedarf besteht.²²⁷

Medienresonanzanalysen geben allerdings keinen Aufschluss über die Auswirkungen der Medienberichterstattung auf die eigentliche Zielgruppe. Bei der tatsächlichen Zielgruppe unterscheidet man fünf Wirkungen, die in der Regel durch Befragungen untersucht werden (z.T. auch in Form von Aufträgen an Meinungsforschungsinstitute):

- Botschaft hat die Zielgruppe erreicht.

²²⁵ Vgl. Avenarius 2000, S. 130.

²²⁶ Vgl. Avenarius 2000, S. 127ff.

²²⁷ Vgl. Henke, A.: Erfolgs- und Ergebniskontrolle in der Öffentlichkeitsarbeit. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 696f.

- Botschaft wurde verstanden und behalten.
- Botschaft wurde gebilligt.
- Es lässt sich Einstellungs- und Meinungsänderung feststellen.
- Es lässt sich Verhaltensänderung feststellen.

Hinzu kommen Auswertung von Feedbacks in Form von Anrufen, Gesprächen, Zuschriften sowie die Meinungsforschung bei den Journalisten. Auch die Auswertung der Internetstatistik kann wertvolle Hinweise liefern: Wer kommt von welcher Internet-Seite über welche Suchbegriffe aus den Suchmaschinen? Wer bleibt wie lange auf den Seiten? Welche Seiten werden niemals abgerufen?

2.5.3.2 Mediawerbung

Bei der Werbung steht im Gegensatz zur Öffentlichkeitsarbeit nicht die gesamte Organisation im Zentrum, sondern eher ein einzelnes Produkt oder ein einzelnes Anliegen. Es geht vorrangig um die Auslösung einer bestimmten Verhaltensweise (z.B. Kaufakt, Besuch eines Stadtfestes oder Blut spenden.) Da sich beide häufig ähnlicher Instrumente bedienen (Bsp. Anzeige), ist eine eindeutige Grenzziehung zwischen PR und Werbung, gerade im öffentlichen Sektor, schwierig.

Die Mediawerbung beschäftigt sich mit Werbung in Massenmedien. Diese sind ein Teil der öffentlichen Kommunikation und richten sich an ein weit verstreutes, meist anonymes Publikum. Der Kommunikationsprozess über Massenmedien verläuft indirekt und einseitig, eine Rückkopplung vom Empfänger zum Sender findet kaum statt²²⁸.

Werbung ist symbolische Kommunikation, d.h. das Werbeobjekt ist in der Kommunikationssituation physisch nicht greifbar. Es wird in Form von Zeichen und Symbolen dargestellt.

Praxisbeispiel: Viral Marketing

Eine besondere Form der Werbung im Internetzeitalter ist das so genannte Viral Marketing. Damit ist die Internet-Variante der Mund-zu-Mund-Kommunikation gemeint, die den Mechanismus eines Virus imitiert. Werbung, die allerdings nicht sofort als solche zu erkennen ist, wird in Form von Videoclips oder Websites im Internet platziert, in der Hoffnung, dass die Besucher der Seite den Link per E-Mail an Freunde und Bekannte weitersenden. Dadurch kann die Werbebotschaft (einem Virus vergleichbar exponentiell wachsend) kostengünstig verbreitet

²²⁸ Vgl. Bruhn 1997, S. 186f.

werden. Die Herausforderung beim Viral Marketing besteht darin, den Prozess geschickt anzustoßen. Ein bekanntes Beispiel sind die Internetvideos von Hape Kerkelings Kunstfigur Horst Schlämmer, die ein Autokonzern produziert hat, was erst später bekannt wurde. Aber da der Clip viele Surfer belustigte, wurde er auch nach der „Enttarnung“ millionenfach per E-Mail weiter verschickt.²²⁹

Informationsüberlastung als Rahmenbedingung der Werbung

Angesichts einer stetig steigenden Anzahl von Medien (Bsp. Privatfernsehen, Internet), und der damit einhergehenden **Informationsüberlastung** (information overload) auf Seiten der Rezipienten wird es für Werbebotschaften immer schwieriger, die Aufmerksamkeit der Kunden zu erreichen. Das wachsende Informationsangebot auf der einen und die begrenzte Aufnahmekapazität auf der anderen Seite führen dazu, dass **schätzungsweise 98% aller über Medien angebotenen Werbeinformationen nicht zum Kunden durchdringen**. So wird eine Werbeanzeige, wenn sie überhaupt beachtet wird, im Durchschnitt nur zwei Sekunden lang betrachtet.

Durch die Informationsüberlastung wächst die Bedeutung der **visuellen Kommunikation** (Komplexitätsreduktion), da Bilder sehr viel schneller zu erfassen sind als Texte. Über Bilder können zudem emotionale Botschaften übermittelt werden, die angesichts der Homogenität vieler Produkte zur zentralen Differenzierungsmöglichkeit werden.

Anzeigen mit hohem Textanteil, wie sie für viele Anzeigen von öffentlichen Institutionen typisch sind, haben es deshalb immer schwerer, überhaupt wahrgenommen zu werden. Die Herausforderung besteht für sie darin, ein angemessenes Verhältnis zwischen dem stark kognitivem Inhalt ihrer Botschaften und einer Aufmerksamkeit erzeugenden Form zu finden (vl. hierzu auch das Fallbeispiel zur Image-Kampagne für das Ruhrgebiets 2.5.3.6).

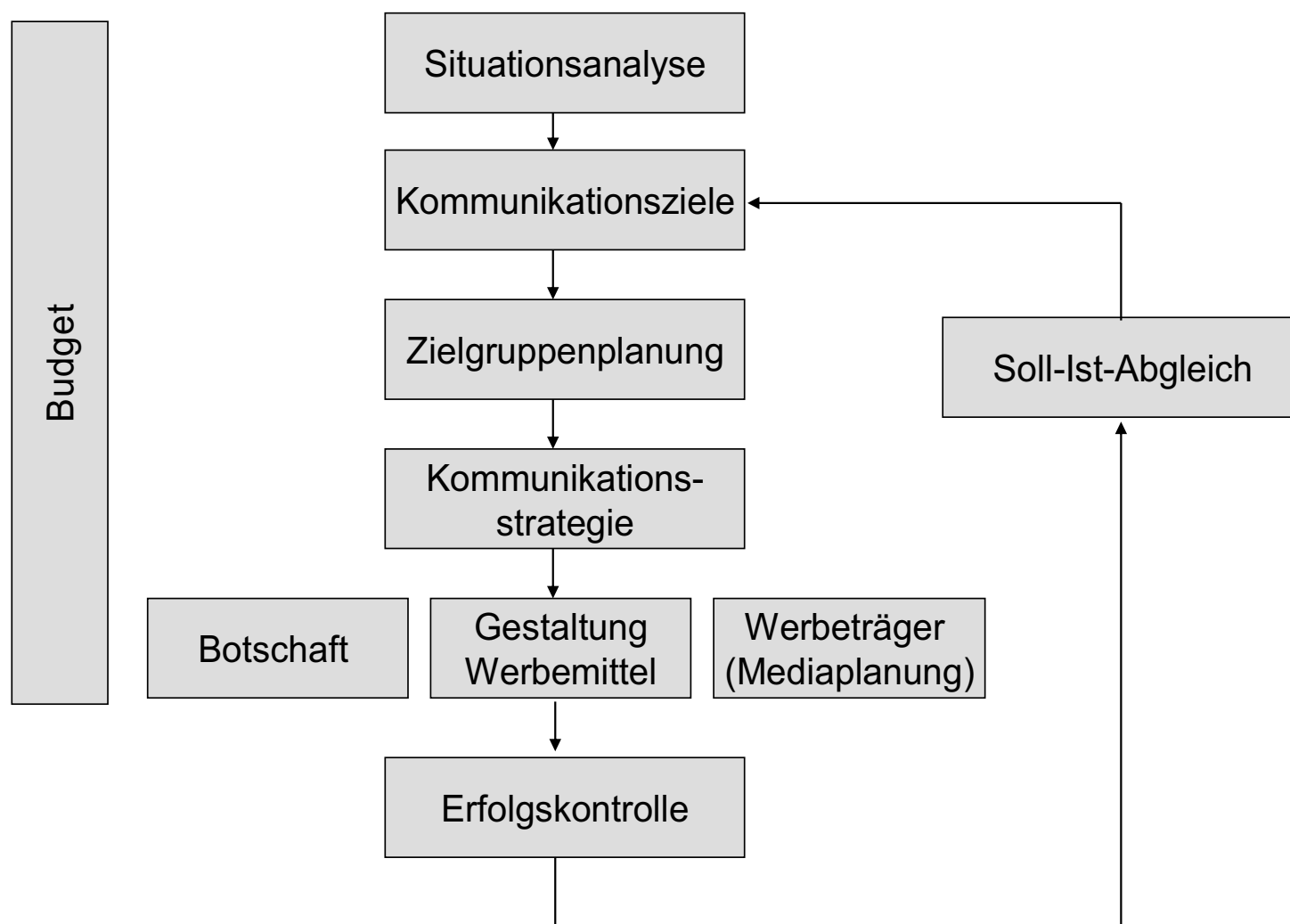
Durch die Informationsüberlastung geraten viele Werbetreibende in einen Teufelskreis; sie müssen immer mehr für sehr plakative Werbung in den inflationsartig zunehmenden Medien ausgeben und verstärken dadurch gleichzeitig die Vermeidungsstrategien (Bsp. zapping) auf Seiten der Rezipienten sowie die gesellschaftliche Kritik an der Werbung. Die Wirkung vieler Werbemaßnahmen wird dadurch bei steigenden Kosten immer geringer. Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass below-the-line-Kommunikationsinstrumente wie Sponsoring oder Event-Marketing immer wichtiger werden.

Ein Verzicht auf Werbemaßnahmen ist allerdings für viele Unternehmen nicht möglich, da häufig nur die Werbung in Massenmedien in der Lage ist, einen hohen Bekanntheitsgrad zu erzeugen, der die Voraussetzung für den Erfolg der anderen Kommunikationsziele ist. Dies gilt in abgestufter Form auch für den öffentlichen Sektor,

²²⁹ Vgl. Kortmann, C.: Schöner lügen. „Viral“ sein ist alles: Die neue Werbestrategie im Netz. In Süddeutsche Zeitung vom 03.07.2007.

denn auch hier kann beispielsweise das Image einer Organisation oder einer Stadt nur verbessert werden, wenn diese den Zielgruppen überhaupt bekannt ist.

Abbildung 2-38: Planungsprozess der Kommunikationspolitik²³⁰



Planung einer Werbekampagne

Die Planung einer Werbekampagne durchläuft idealtypischer Weise die in der Grafik 2-38 dargestellten Phasen.

In einer **Situationsanalyse** muss zunächst bestimmt werden, welche Kommunikationsmaßnahmen bislang mit welcher Wirkung bei welchen Zielgruppen durchgeführt wurden. Dabei kann es sich bei dem Gegenstand der Werbung (**Werbeobjekte**) um ein normales Konsumgut, um das Angebot einer Drogenberatungsstelle, um eine Tourismusregion oder um ein Stadtfest handeln, um nur eine kleine Auswahl möglicher

²³⁰ In Anlehnung an Bruhn 2001, S. 204.

Werbeobjekte zu nennen. Existieren Konkurrenzprodukte, dann ist es hilfreich, auch deren Kommunikationsmaßnahmen zu analysieren und sich zu überlegen, wie man sich in der Kommunikation von ihnen abgrenzen kann.

Rahmenbedingung für diese Überlegungen ist natürlich das übergeordnete Corporate Identity der Organisation und die entsprechende Strategie für das betreffende Produkt. Wurde beispielsweise festgelegt, dass das Produkt über eine Präferenzstrategie vermarktet werden soll, dann sind damit bereits bestimmte Weichen für die Kommunikationspolitik gestellt, die auch für die einzelnen Werbemaßnahmen gelten²³¹.

Im nächsten Schritt müssen die **Werbeziele** festgelegt werden, die so unterschiedlich sein können wie die Werbeobjekte, wobei in privatwirtschaftlichen Unternehmen eindeutig die Auslösung von Kaufakten im Vordergrund steht.

Im öffentlichen Sektor geht es vielfach darum, über die Existenz eines Angebots zu informieren (Bsp. erweiterte Öffnungszeiten des Bürgeramtes) oder das Interesse für bestimmte Angebote zu wecken (Bsp. Deutschkurse für ausländische Mütter) oder eine Verhaltensänderung herbeizuführen (Bsp. Kampagne gegen Drogenmissbrauch oder für eine saubere Stadt). Häufig geht es auch darum, neue Zielgruppen für bestehende Angebote zu erschließen (Bsp. Studentenabos für das Theater) oder für die Abgabe einer Spende zu werben. Viele Werbemaßnahmen zielen auch auf eine Verbesserung des Images ab.

Es geht also vorrangig um:

- Bekanntmachung und Information
- Auslösung von Emotionen, Änderung von Einstellungen und Werthaltungen
- Handlungsauslösung, Verhaltensänderung.

Um das Ziel einer Verhaltensreaktion (Bsp. Kauf, Spende) zu erreichen, müssen vorher bestimmte Wirkungsstufen durchlaufen werden. Das bekannteste Werbewirkungsmodell, um die Verarbeitung von Werbeinformationen zu strukturieren, ist die so genannte AIDA-Formel.

A	ttention	(Aufmerksamkeit)
I	nterest	(Interesse)
D	esire	(Wunsch/Verhaltensabsicht)
A	ction	(Aktion)

Erste Voraussetzung nach diesem Modell ist, dass die Werbung überhaupt Aufmerksamkeit (**attention**) erhält; angesichts der oben skizzierten Informationsüberlastung eine der schwierigsten Hürden. Der „Kampf um die Aufmerksamkeit“ der Rezipien-

²³¹ Diese Rahmenbedingungen gelten natürlich auch für die Produkt- Preis- und Distributionspolitik.

ten führt gerade im Konsumgüterbereich zu immer aggressiveren Werbeformen (Bsp. Benetton).

Im Idealfall entfaltet die Werbung genügend Aktivierungspotenzial, so dass sich der Rezipient etwas länger mit ihr auseinandersetzt (**interest**). Jetzt kommt es darauf an, dass er die Werbebotschaft in der vom Hersteller gewünschten Form dekodieren kann. Dieser Prozess vollzieht sich vor dem Hintergrund unterschiedlicher persönlicher und situativer Dispositionen, die von Mensch zu Mensch sehr verschieden ausfallen können.

Wird die Werbebotschaft in entsprechender Weise verarbeitet und gelingt es ihr, an ein vorhandenes Bedürfnis anzuknüpfen, kommt es idealtypischer Weise zur Entwicklung der Kaufabsicht (**desire**). Ist diese mit entsprechender Kaufkraft versehen und befindet sich das beworbene Produkt im Zugriffsbereich des Rezipienten, kann es zum Kauf (**action**) kommen.

Die Phasen der Werbewirkung, die dieses einfachste Modell beschreibt, sind von unterschiedlicher Länge, je nachdem, ob es sich um einen Impulskauf handelt (alle Phasen fast gleichzeitig) oder um einen High-Involvement-Kauf (sehr intensive Beschäftigung mit dem Produkt). Dieses Modell lässt sich auch auf den Nonprofit-Bereich (Bsp. Spende) oder auf die öffentliche Verwaltung (Bsp. Annahme des autofreien Sonntags) übertragen.

Entsprechend dem Planungsmodell der Kommunikationspolitik erfolgt nach der Situationsanalyse und der Festlegung der Werbeziele die **Auswahl der Zielgruppen** (Werbesubjekte). Je genauer man überlegt, wen man mit der Werbemaßnahme erreichen will, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass man die Werbeziele auch erreicht.

Dazu ist es ratsam, alle Informationen, die man über die gewünschte Zielgruppe erhalten kann, zusammenzutragen und zu analysieren. Dabei kann ebenso gut auf Ergebnisse der Marktforschung (Bsp. Sinus-Milieustudien) zurückgegriffen werden wie auf Überlegungen im Rahmen der Segmentierungsstrategie.

Es folgt die Festlegung der **Werbestrategie**, die die Kernbotschaft und die Gestaltung der einzelnen Werbemaßnahme sowie die Auswahl der Medien bestimmt.

Arbeitet man im weiteren Planungsprozess mit einer externen Werbeagentur zusammen, werden die bisherigen Schritte des Planungsprozesses in einem so genannten **Briefing** (auch Copy-Strategie²³² genannt) zusammengefasst, das zweckmäßiger Weise folgende Angaben enthält:

²³² Eine Copy-Strategie stellt das „Pflichtenheft“ einer Werbekampagne dar. Sie dokumentiert alle kreativen Anforderungen an die Kampagne und entsteht im Rahmen von Briefingsitzungen zwischen Auftraggeber und Agentur. Eine Copy-Strategie (1) lenkt die kreative Arbeit, (2) dient als Honorargrundlage für die Agenturleistungen und (3) schafft den Leitfaden für die spätere Kampagnendurchführung. Winkelmann, 2002, S. 423.

Abbildung 2-39: Briefing²³³

1.	Aufgabenstellung ■ Kurze Beschreibung des Produktes, der Veranstaltung, der Persönlichkeit etc., für die die Kommunikationsmaßnahme geplant wird, und dessen Positionierung. ■ Kommunikationsziele, was soll mit der Kommunikationsmaßnahme erreicht werden? (z.B. Bekanntmachung eines Events) ■ Welches Budget steht zur Verfügung? Wie sieht die Zeitplanung aus?
2.	Hintergrundinformationen ■ Wichtige Hintergrundinformationen zum Auftraggeber (z.B. Leitbild der Kommune, kurzes Standortprofil). Bereits durchgeführte Marketing-, Kommunikations- und Werbeaktivitäten ■ Wichtige Wettbewerber, deren Positionierung, Kommunikationsaktivitäten etc. ■ Das übergeordnete Corporate Design der Organisation (z.B. als CD-Handbuch)
3.	Produktbeschreibung aus Konsumentensicht ■ Nutzen (Benefit) und die Begründung des Nutzenversprechens (Reason why) ■ Worin unterscheidet es sich von der Konkurrenz (USP)?
4.	Zielgruppe ■ Welche Zielgruppe soll erreicht werden? ■ Durch welche Merkmale lässt sich die Zielgruppe beschreiben?
5.	Kernbotschaft ■ Welche Hauptidee sollen die Angesprochenen nach dem Werbekontakt im Kopf haben? ■ Welche Emotionen sollen angesprochen werden? Welche Tonality (Art der „atmosphärischen Verpackung“) soll gewählt werden? (Bsp. seriös, aggressiv, jugendlich, innovativ)

²³³ In Anlehnung an Bruhn 1997, S. 268f.

Aus der extrem kurzen Zeit, die der Betrachtung von Werbung gewidmet wird (ca. zwei Sekunden für eine einseitige Werbeanzeige), ergibt sich, dass der Werbekontakt fast immer abgebrochen wird, bevor alle dargebotenen Informationen aufgenommen worden sind. Deshalb muss die Informationsübermittlung hierarchisch aufgebaut werden, d.h. es muss gewährleistet werden, dass die für das jeweilige Werbeziel wichtigste Information als erstes erfasst wird. Da man aus der Werbewirkungsforschung weiß, dass Bilder und Überschriften als erstes erfasst werden, muss in diesen die wichtigste Botschaft übermittelt werden.

Die **Werbebotschaft** ist die Information, die der Adressat nach dem Kontakt mit der Werbemaßnahme im Kopf behalten soll. Angesichts der immer knapper werdenden Aufmerksamkeit muss diese möglichst prägnant und originell sein und die gewünschten Emotionen hervorrufen. Sie muss verständlich, glaubwürdig und einprägsam sein und das Werbeobjekt unverwechselbar machen. Es gilt eine so genannte „Tonality“, die „atmosphärische Verpackung“ der Werbebotschaft, festzulegen. So kann die Tonality eines Fernsehspots für ein Auto einmal familienfreundlich-sympathisch oder männlich-aggressiv oder witzig-ironisch sein, je nachdem, welche Zielgruppe man erreichen will, wie das Produkt- und Unternehmensimage ist und wie sich die Konkurrenz verhält.

Die Gestaltung der Werbebotschaft ist von den Eigenschaften des Werbeobjektes und der Zielgruppe abhängig. Bei Produkten mit niedrigem Involvement (z.B. Produkte des täglichen Bedarfs), die sich zudem wenig von Konkurrenzprodukten unterscheiden, ist eine emotionale Werbeansprache angezeigt. Produkte mit hohem Involvement (z.B. teure technische Produkte), bei denen häufig auch objektive Unterschiede zu Konkurrenzprodukten bestehen, ist eine sachlich-rationale Gestaltung der Werbung mehr Erfolg versprechend.

Viele Werbegestaltungen lassen sich auf die folgenden Grundmuster zurückführen²³⁴:

- **Lebenswelt- bzw. erzählungsorientierte Muster** der Werbegestaltung sind dadurch gekennzeichnet, dass hier beispielsweise Wunsch- oder Traumwelten (Bsp. Tourismus) oder wirklichkeitsgetreue Ausschnitte des täglichen Lebens inszeniert werden, in die die Nutzung der Produkte eingebunden wird.
- **Symbolorientierte Muster** „codieren“ wichtige Werbebotschaften mit Hilfe geeigneter Symbole; dies können beispielsweise Tiere, Comicfiguren oder berühmte Persönlichkeiten als Testimonials sein.
- **Problemlösungsorientierte Muster** knüpfen vor allem am konkreten Produktnutzen an. Hierfür werden typische „Testsituationen“ als Darstellungsprinzip gewählt, z.B. der Vorher/Nachher-Test.

Nach Festlegung des übergeordneten Gestaltungsmusters muss der Inhalt der Werbeaussage (Produkteigenschaften, Nutzen, Beweise) für jedes Werbemittel (z.B. Anzeige,

²³⁴ In Anlehnung an Becker, 2001, S. 579.

Plakate, Rundfunk-, Fernseh- und Kinospots) in Wort, Bild, Farbe, Musik etc. gestalterisch „übersetzt“ werden. Diese kreative Leistung wird zumeist von einer darauf spezialisierten Werbeagentur erbracht. Dabei spielen Bilder eine besonders wichtige Rolle.

Bildkommunikation (Imagery-Forschung)

Aufgrund empirischer Forschungsarbeiten zum Konsumentenverhalten geht man davon aus, dass Lernprozesse (und damit auch das Lernen von Werbebotschaften bzw. die dadurch ausgelösten Verhaltensänderungen) sehr stark durch Bilder gesteuert werden. Menschen übersetzen und speichern die von ihnen aufgenommenen Informationen häufig in Form von so genannten *inneren Bildern*. Die Entstehung, Verarbeitung und Speicherung dieser inneren Bilder und ihre Wirkung auf das menschliche Verhalten ist Gegenstand der *Imagery-Forschung*²³⁵.

Fakten zur Bildkommunikation²³⁶:

- Ein Mensch kann in 1,5 – 2 Sekunden ein Bild mittlerer Komplexität aufnehmen, aber nur 7-10 Wörter.
- Das Gehirn kann bis zu 200 visuelle Bildinformationen pro Minute verarbeiten.
- Für die Gedächtnisleistung gilt: An reale Objekte erinnert man sich besser als an ihre Bilder. Bilder wiederum werden besser erinnert als konkrete Wörter, und an diese erinnert man sich besser als an Abstrakta
- Bilder werden beiläufig wahrgenommen und unterlaufen dadurch häufig die gedankliche Kontrolle des Betrachters.

Der Einfluss innerer Bilder auf das Verhalten ist umso ausgeprägter, je lebendiger diese sind. *Bilder, die einen lebendigen Eindruck hervorrufen sollen, müssen assoziationsreich, gestaltfest und eigenständig sein, das heißt, sie müssen sich von konkurrierenden Bildern deutlich abheben*²³⁷. Zum Aufbau eines klaren Vorstellungsbildes ist in der Regel eine Wiederholung der entsprechenden Bildreize vonnöten.

In der Regel arbeitet die Werbung in der Bildkommunikation mit folgenden Effekten²³⁸:

- emotional wirkenden Schlüsselreizen (Erotik, Kindchenschema, Gefahr etc.)
- kognitiven Reizen (Überraschung, gedanklichen Widersprüchen etc.)
- physischen Reizen (grellen Farben, lauter Musik, schnellen Schnitten etc.)

²³⁵ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 342 f.

²³⁶ Vgl. Winkelmann, S 400.

²³⁷ Zitiert nach Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 345.

²³⁸ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 70ff.

Werbemittel und Werbeträger

Parallel zur Festlegung von Inhalt und Form der Werbemaßnahme muss eine Entscheidung über die *Transportmittel der Werbebotschaft*²³⁹, die **Werbemittel** und **Werbeträger**, getroffen werden.

Tabelle 2-8: Auswahl von Werbeträgen und den korrespondierenden Werbemitteln²⁴⁰

Werbeträger	Werbemittel
■ Printmedien ■ Zeitungen ■ Zeitschriften ■ Plakatanschlagstellen	■ Anzeige, Beilage ■ Anzeige, Beilage ■ Plakat
■ Elektronische Medien ■ Fernsehen ■ Hörfunk ■ Kino ■ Internet	■ Fernseh-Spot ■ Hörfunk-Spot ■ Kinospot/Dia ■ Homepage/Werbebanner

Ob ein Plakat, eine Anzeige oder ein Hörfunkspot als Werbemittel gewählt wird, hängt ebenso von den Kosten, den generellen Gestaltungsmöglichkeiten und der Zielgruppen-Reichweite ab. Häufig werden auch verschiedene Werbemittel im Rahmen einer Kommunikations-Kampagne kombiniert.

Da eine Anzeige in ganz verschiedenen Mediengattungen geschaltet werden kann, müssen die Werbeträger ausgewählt werden. Die folgende Übersicht des Zentralverbandes der deutschen Werbewirtschaft gibt einen Überblick über die Anzahl und Auflage von Werbeträgern in Deutschland.

²³⁹ Becker, 2001, S. 581.
²⁴⁰ Vgl. Becker, 2001, S. 582.

Tabelle 2-9: Werbeträger in Deutschland²⁴¹

Mediengruppe	Anzahl		Veränd. (%)	Anzahl		Veränd. (%)
	2001	2006		2001	2006	
Tageszeitungen	387	377	- 2,6	28,6 Mio	25,2 Mio	- 11,9
Wochenzeitungen	25	27	+ 8,0	2,0 Mio	2,2 Mio	+ 10,0
Anzeigenblätter ³	1 312	1 374	+ 4,7	90,8 Mio	88,6 Mio	- 2,4
Publikums- zeitschriften	817	899	+ 10,0	138,5 Mio	136,3 Mio	- 1,6
Fachzeitschriften	1 096	1 095	- 0,1	27,4 Mio	22,7 Mio	- 17,2
Kundenzeitschriften	81	78	- 3,7	57,6 Mio	51,4 Mio	- 10,8
TV-Programme bun- desweit, landesweit, regional u. lokal	145	193	+ 33,1	35,5 Mio.	36,9 Mio.	+ 3,9
				angemeldete TV		
Hörfunkprogramme bundesweit, landes- weit, regional u. lokal ⁶	231	340	+ 47,2	40,3 Mio.	42,5 Mio.	+ 5,5
				angemeldete Hörfunk-Geräte		
Online-Angebote ⁸	410	431	+ 5,1	60,0 Mrd	136,1 Mrd	+ 126,8
				Seitenkontakte		
Kino (Leinwände) ¹¹	4 792	4 848	+ 1,2	177,9 Mio	136,7 Mio	- 23,2
				Kinobesucher		

²⁴¹ Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft,
http://www.interverband.com/dbview/owa/assmenu.homepage?tid=184&fccatid=4247&from_home=/zaw (Stand 07.08.2007)

Im Rahmen der Mediaplanung werden, ausgehend von den Kommunikationszielen und dem entsprechenden Budget, die geeigneten Träger für die Werbemittel ausgewählt. Dabei geht es zunächst um die Auswahl der geeigneten Mediagattungen (z.B. Zeitschrift, Internet, Radiosender) und dann um den spezifischen Werbeträger. Hier entscheidet sich beispielsweise, ob eine Anzeige in der FAZ oder in der Frankfurter Rundschau geschaltet wird und wie oft in einem bestimmten Zeitraum.

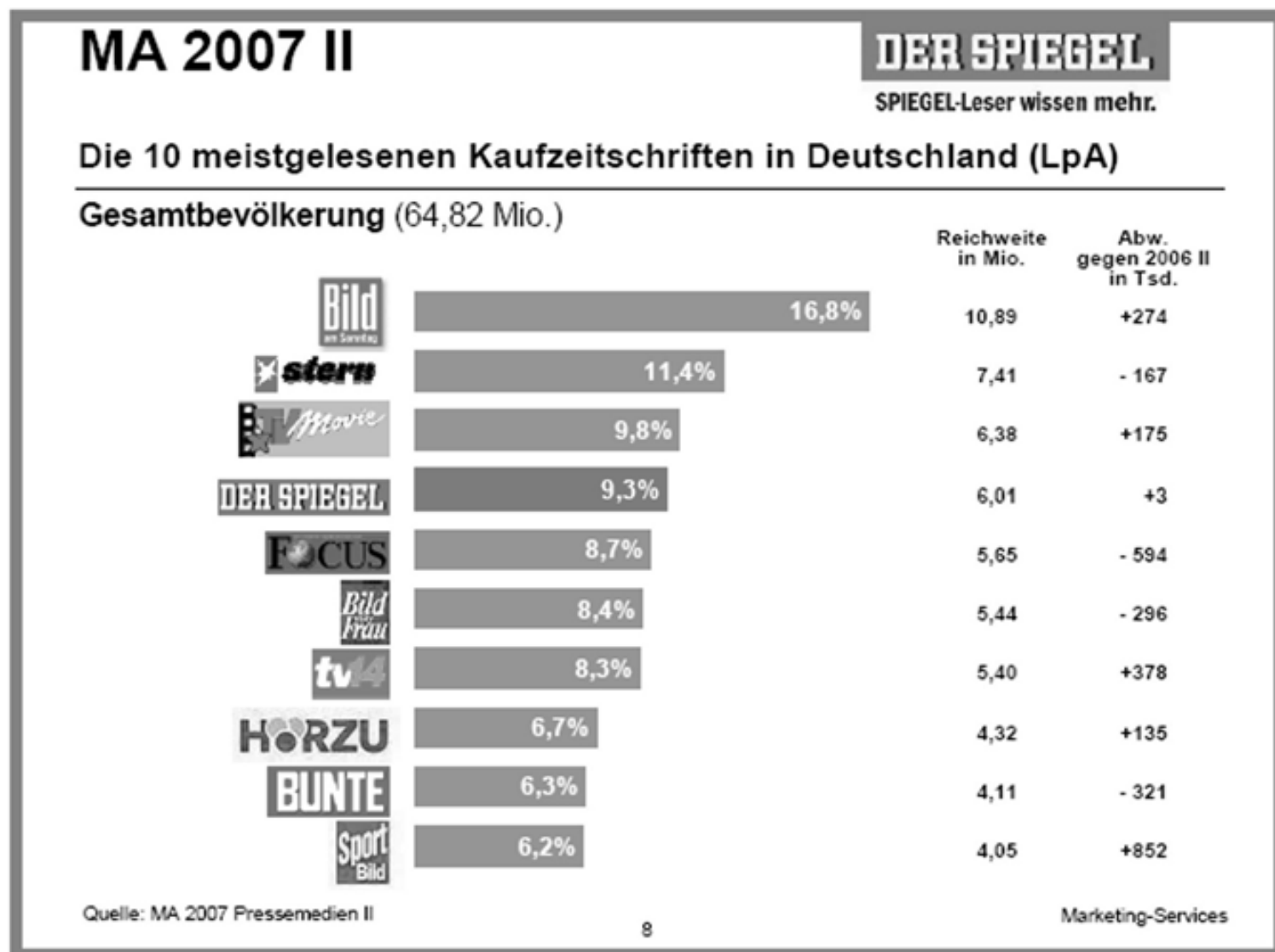
Das generelle Ziel der Mediaplanung besteht darin, eine maximale Reichweite bei minimalen Kosten zu erreichen. Die wichtigsten Beurteilungskriterien im Rahmen der Mediaplanung sind:

- Nettoreichweite
- Zielgruppenaffinität
- Tausendkontaktpreis bzw. Tausendnutzerpreis.

Im allgemeinen gilt, dass Werbeträger umso teurer sind, je mehr Personen sie erreichen, also je größer ihre Reichweite ist. Dabei wird der Reichweitenbegriff unterschiedlich verwendet: Aus Sicht des Mediums (z.B. Spiegel) meint der Begriff „**Reichweite**“ immer die Gesamtnutzerschaft des Werbeträgers in der Bevölkerung (vgl. Abb. 2-40). Wird der Begriff aus Marketing-Sicht verwendet, beschreibt er den Anteil der erreichten Personen innerhalb der definierten Zielgruppe.²⁴² Denn aus Sicht des Werbetreibenden ist ein Werbeträger umso attraktiver, je besser er die eigene Zielgruppe erreicht (**Zielgruppenaffinität**)²⁴³ und damit so genannte Streuverluste vermeidet.

²⁴² Vgl. Unger, Fritz: Mediaplanung. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 833f.

²⁴³ Zielgruppenaffinität= Prozentualer Anteil der Zielgruppe an der Nutzerschaft eines Werbeträgers/Prozentualer Anteil der Zielgruppe an der Gesamtbevölkerung. Liegt der Anteil der Zielgruppe innerhalb der Nutzerschaft über dem Durchschnitt an der Gesamtbevölkerung, dann erhält der Werbeträger einen Affinitätsindex über 100. Je höher dieser Index umso besser wird die Zielgruppe erreicht.

Abbildung 2-40: Reichweite von Zeitschriften²⁴⁴

Die Medien stehen in harter Konkurrenz um dieses Werbegeschäft und müssen ihre eigenen Zielgruppen genau beschreiben, damit die Werbetreibenden eine möglichst hohe Übereinstimmung mit der von ihnen anvisierten Zielgruppe erreichen können.²⁴⁵

Als ein Vergleichskriterium für die Kosten verschiedener Werbeträger gilt der so genannte **Tausendkontaktpreis**. Hierbei werden die Kosten einer Buchung durch die

²⁴⁴ Media-Daten des Spiegel-Verlags,
[http://www.media.spiegel.de/internet/media.nsf/0de84c9fb7323e8ec12571d10046a7b6/c4d2728f9fe7506bc12573230050c842/\\$FILE/Basispr%C3%A4sentation%20SPIEGEL%20MA%202007%20PT%20II.pdf](http://www.media.spiegel.de/internet/media.nsf/0de84c9fb7323e8ec12571d10046a7b6/c4d2728f9fe7506bc12573230050c842/$FILE/Basispr%C3%A4sentation%20SPIEGEL%20MA%202007%20PT%20II.pdf) (Stand 06.08.2007)

²⁴⁵ Auch hier kommen wieder die schon erwähnten Sinus-Milieus zum Einsatz. Einen guten Überblick bietet die Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung (AGF): Die Sinus-Milieus im Fernsehpanel. Das gesamtdeutsche Modell.
http://www.agf.de/showfile.phtml/agf/broschueren/agf_sinus_2002.pdf?foid=11898 (Stand 07.08.2007)
Auch unter www.ard-werbung.de finden sich interessante Publikationen zur Mediaforschung.

(Brutto-)Reichweite²⁴⁶ (Auflage x durchschnittliche Leser pro Heft) geteilt und mit 1.000 multipliziert. Er errechnet den Preis, der dafür gezahlt werden muss, mit einer einmaligen Belegung des Mediums 1.000 Personen zu erreichen.²⁴⁷ Will man wissen, wie viel es kostet, 1.000 Personen der eigenen Zielgruppe zu erreichen, dann errechnet man den so genannten Tausendnutzerpreis (Kosten der Buchung x 1.000/Nettoreichweite).

Eine weitere wichtige Kennzahl im Rahmen der Mediaplanung ist der so genannte Werbedruck. Er beschäftigt sich mit der Frage, wie häufig eine Zielgruppe kontaktiert werden muss, damit ein bestimmtes Kommunikationsziel erreicht wird (z.B. Lernen eines neuen Markennamens). Der Werbedruck wird als Anzahl von Kontaktchancen definiert: Opportunity to Contact (OTC).

Er muss umso höher sein:

- je größer die angestrebte Änderung des Verhaltens ist
- je komplexer die Kommunikationsinhalte sind
- je geringer das Involvement der Zielgruppe ist
- je oberflächlicher die Hinwendung der Ziel zum ausgewählten Medium (Werbeträger) ist
- je größer der Werbedruck der Wettbewerber ist.²⁴⁸

Im Rahmen von Mediaplänen (meist erstellt von spezialisierten Agenturen) werden die Kosten und Leistungen der potenziellen Werbeträgern anhand der oben genannten Kennzahlen gegenübergestellt. Auf dieser Grundlage wird das zur Verfügung stehende Budget aufgeteilt und festgelegt, welche Werbemittel wann, wie oft und in welchen Werbeträgern erscheinen sollen.

Werbeerfolgskontrolle

Am Schluss jeder Werbekampagne sollte die Erfolgskontrolle stehen. Die Messung des Erfolgs wird analog zu den Werbezielen nach ökonomischen (Verkaufszahlen, Umsatz etc.) und außerökonomischen (Bekanntheit, Image, Einstellungen, Empfehlungsverhalten etc.) Erfolgsgrößen aufgegliedert. Entsprechend den vier Stufen des AIDA-Modells haben sich folgende Instrumente der Wirkungsmessung etabliert²⁴⁹:

²⁴⁶ Die Reichweite ist in der Regel größer als die Auflage, da Zeitschriften häufig von mehr als einer Person gelesen werden.

²⁴⁷ Bruhn 1997, S. 306. Dieser Wert berechnet allerdings nur den Kontakt einer Person mit dem Werbeträger. Er sagt nichts darüber aus, ob das Werbemittel wahrgenommen wurde.

²⁴⁸ Vgl. Unger, Fritz: Mediaplanung. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 857f.

²⁴⁹ Bruhn 1997, S. 359ff.

Stufe 1

Kontakt und Aufmerksamkeit (attention)

- Recognition²⁵⁰ (Wiedererkennung)
- Recall²⁵¹ (inhaltliche Erinnerung)

Stufe 2

Verarbeitung und Interesse (interest)

In der Regel Befragung zu:

- Markenbekanntheit, Image
- Einstellung gegenüber Produkt
- Kaufabsicht
- Empfehlungsverhalten

Stufe 3

Kaufneigung, Verhaltensabsicht (desire)

- Befragung
 - Kaufneigung
 - Probierverhalten
- Minimarkttestverfahren
 - Betrachtungsdauer,
 - Kaufbereitschaftsmessung etc.

Stufe 4

Kauf/Verhalten (action)

- Messung der Umsatzveränderung

²⁵⁰ Recognition-Test befragen die Medienkonsumenten nach den Kategorien „notes“ (Anzeige gesehen), „seen/associated“ (Anzeige global wahrgenommen) und „read most“ (Anzeige zu mehr als 50% gelesen). Vgl. Winkelmann, 2002, S. 432.

²⁵¹ Recall-Tests prüfen den Erinnerungsumfang der Umworbenen. Bei der ungestützten Erinnerung sollen die Befragten Details einer Anzeige, eines Spots ohne jede Hilfestellung beschreiben. Bei der gestützten Erinnerung werden Hilfestellungen wie z.B. die Nennung des Markennames gegeben. Vgl. Winkelmann, 2002, S. 432.

- Bestellung unter Bezugnahme auf Werbemittel (Bu-BaW-Verfahren)
- Wiederholungskauf.

Die Werbeerfolgsmessung wird durch zwei Faktoren erschwert:

- durch den zeitlichen Übertragungseffekt. Ein Werbemittel wirkt nicht unverzüglich, sondern meist mit zeitlicher Verzögerung und
- durch den so genannten Carry-over-Effekt. Darunter versteht man die Wirkung anderer Marketinginstrumente (Preis, Produktäußeres, Verhalten des Verkaufspersonals, aber auch Maßnahmen der Konkurrenz), die eine isolierte Wirkungserfassung einer Werbemaßnahme fast unmöglich machen.

Deshalb sind Scoring-Modelle entwickelt worden, mit deren Hilfe ganzheitliche Bewertungen vorgenommen werden können.

2.5.3.3 Events

Der Begriff Event bezeichnet sowohl eine Veranstaltung als auch ein Erlebnis. Dabei gilt: Jeder Event ist eine Veranstaltung, aber nicht jede Veranstaltung ist ein Event. Im Marketing wird unter Event eine spezielle Veranstaltung verstanden, die bei ausgewählten Teilnehmern emotionale Reize erzeugen soll, um dadurch die Aufnahme von Unternehmensbotschaften zu erleichtern. Events dienen *als Plattform einer erlebnis- und dialogorientierten Unternehmenskommunikation*²⁵². Sie sollen die Botschaften der Marketing-Kommunikation in erlebbare Ereignisse umsetzen und damit das Produkt- oder Unternehmensimage positiv beeinflussen. Events gelten als so genannte „below-the-line-Instrumente“, weil sie ihre Kommunikationswirkung eher nebenbei und unschwellig entfalten. Sie dienen auch dazu, austauschbare Produkte durch die Vermittlung von Erlebniswerten zu individualisieren. Die zunehmende Bedeutung von Events korrespondiert mit einem allgemeinen gesellschaftlichen Trend zur Erlebnisorientierung, der im Folgenden kurz beschrieben wird.

Trend der Erlebnisorientierung

In Wohlstandsgesellschaften sind die grundlegenden Bedürfnisse gestillt und die Menschen streben danach, verstärkt emotionale und ästhetische Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Maslowsche Bedürfnispyramide). Das Streben nach sinnlicher Stimulierung durchzieht alle Lebensbereiche des Menschen, insbesondere das Freizeit- und Konsumverhalten. In den letzten Jahrzehnten haben sich zum Beispiel die Urlaubswünsche in folgende Richtung verschoben: *Zunehmende Wünsche richten sich auf ‚sich vergnügen, viel Spaß und Unterhaltung haben‘ und ‚viel erleben, viel Abwechslung‘. Abnehmende Wünsche richten sich auf ‚viel Ruhe, nichts tun, an der frischen Luft sein, aus dem*

²⁵² Inden zitiert nach Nickel, O.: Event-Marketing, München 1998, S. 6.

*Alltag herauskommen.*²⁵³ Die Menschen wollen in der gleichen Zeit immer mehr erleben (Erlebnisgesellschaft²⁵⁴).

Dies gilt auch für ihr Konsumverhalten. Das Einkaufen selbst wird für viele Verbraucher zu einer Art Freizeitbeschäftigung („shoppen gehen“), in der sie nicht nur ihren Bedarf an Gütern decken (Versorgungskonsum), sondern nach sinnlichen und emotionalen Zusatzreizen suchen (Erlebniskonsum); sei es in Form anspruchsvoller Schaufenster-, Laden- oder Produktgestaltung, sei es durch gastronomische Angebote oder durch spezielle Veranstaltungen (Bsp. Modenschau).

Von dieser Erlebnisorientierung sind auch öffentliche Einrichtungen wie Museen, Theater, Schwimmbäder oder Bibliotheken betroffen. Auch diese versuchen durch anspruchsvolle architektonische Gestaltung, durch Zusatzangebote wie Cafés, Kinos oder Shops sowie durch spezielle Events (Bsp. Lange Nacht der Museen) den Erlebnishunger ihrer Besucher zu stillen.

Besonders deutlich wird dieser Trend bei den Erlebnisschwimmbädern. Viele Schwimmbadbesucher wollen nicht nur „ihre Bahnen ziehen und sich reinigen“ (Grundnutzen), sondern in eine Art Urlaubsatmosphäre eintauchen mit Palmen, Whirlpools, Musik und Bars sowie speziellen Animationsprogrammen (Zusatznutzen). Auch Museen „rüsten“ ihr Angebot „multisensitiv“ auf und es entstehen ganz neue Formen wie z.B. Science Center, für die sich der Kunstbegriff „Edutainment“ etabliert hat. Darunter versteht man das Zusammenwachsen von Bildungsangeboten (Education) und Unterhaltungsangeboten (Entertainment).

Ausprägungsformen von Events

Auf Unternehmensebene lassen sich zwei Formen von Events unterscheiden:

- Geschlossene (interne) Events (z.B. für Mitarbeiter oder Außendienstmitarbeiter)
- Offene (externe) Events (z.B. Publikumsaktionen, gesponserte Sport- oder Kulturveranstaltungen, Road Shows).

In Hinblick auf die Zielgruppe lassen sich Marketing-Events (mit einer definierten Zielgruppe und limitiertem Zugang) von Public Events (Bsp. Stadtfest) abgrenzen. Im Public Marketing sind letztere vorherrschend.

Bei der Konzeption von Events sollten die folgenden Anforderungen beachtet werden:²⁵⁵

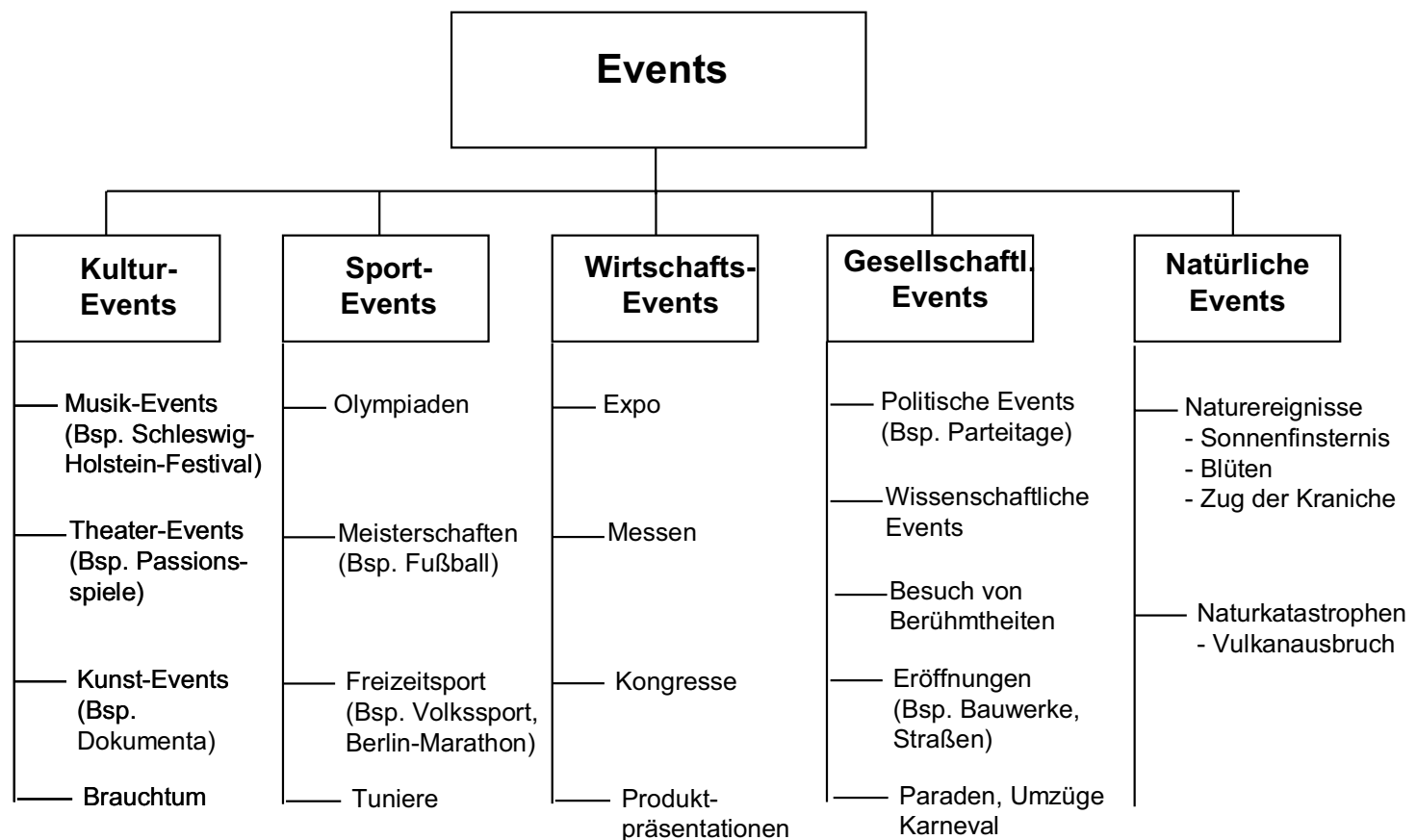
²⁵³ Zitiert nach Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 126.

²⁵⁴ Schulze, G.: Erlebnisgesellschaft, Frankfurt a.M. 1996. Einschränkung muss allerdings beachtet werden, dass sich Erlebnisse nicht kreieren lassen, da sie nicht objekt-orientiert, sondern subjekt-zentriert sind. D.h., ein Event löst nicht automatisch ein intendiertes Erlebnis beim Empfänger aus (Eindruckstheorie). Das Erlebnis steht in Abhängigkeit zu Geschmack und Disposition, zu Wissen und Bildung des Empfängers. Erst durch Reflexion (Vor- und Nachbereitung) wird ein Event zu einem Erlebnis.

- Events sollten ein besonderes, idealerweise ein **einmaliges Ereignis** darstellen, das sich von der Alltagswirklichkeit der Teilnehmer bewusst abhebt.
- Events sollten in der Gefühls- und Erfahrungswelt der Teilnehmer verankert werden und in ihnen eine **positive Emotionalisierung** erreichen.
- Events sollten möglichst viele Sinne ansprechen (**multisensitiv**) und die Teilnehmer möglichst aktiv miteinbeziehen.
- Events sollten **Authentizität und Exklusivität** vermitteln (Vor-Ort-Erlebnis).
- Events sollten auf die Bedürfnisse eines ausgewählten Publikums zugeschnitten sein.
- Events sollten den Teilnehmern die Möglichkeit zum persönlichen **Dialog** untereinander und mit dem Veranstalter bieten.
- Events sollten im Sinne einer **integrierten Unternehmenskommunikation** mit den anderen Kommunikationsinstrumenten vernetzt werden.

²⁵⁵ Vgl. Winkelmann, 2002, S. 465; Zanger, C./ Sistenich, F.: Eventmarketing – Bestandsaufnahme, Standortbestimmung und ausgewählte theoretische Ansätze zur Erklärung eines innovativen Kommunikationsinstrumentes, in: Marketing, Heft 4/1999, 233-242.

Abbildung 2-41: Arten von Events



Der Begriff Event hat sich mittlerweile auf viele Arten von Veranstaltungen ausgeweitet. In Abb. 2-41 wurden die für den öffentlichen Sektor wichtigsten Eventarten zusammengestellt, denen mittlerweile eine wichtige Funktion im Rahmen der Stadtentwicklung zukommt.

Events im Rahmen der Stadtentwicklung

Städte müssen heute unter finanziell restriktiven Bedingungen Innovationen stimulieren, sich international bemerkbar machen und als zukunftsfähiger Standort inszenieren, um damit Investitionen anzulocken. Großereignisse wie Weltausstellungen, Festivals, Weltmeisterschaften, Kultursommer u.ä sind für viele Städte unter diesen Bedingungen die einzige Chance, die Verkehrsinfrastruktur zu erweitern, Bahnhöfe und ihre Vorplätze zu modernisieren, neue Wohnungen oder architektonisch anspruchsvolle Kulturbauten zu errichten.

Hinzu kommt die abnehmende Identifikation der Bewohner mit ihrer Stadt, die immer weniger der Ort ihres gesamten Alltags ist. Menschen wohnen heute nicht immer in

Orten, wo sie arbeiten, und verbringen ihre Freizeit wieder an anderen Orten. Die Veranstaltung von Events hat, aus dieser Perspektive betrachtet, das Ziel, die Identifikation mit der Stadt zu stärken und eine neue Form von Gemeinsinn zu inszenieren. Darüber hinaus erhoffen sich Städte durch Events die Erhöhung ihres Bekanntheitsgrades und die Verbesserung ihres Images, um so überregional und international sichtbar zu werden oder zu bleiben.

Häußermann und Siebel²⁵⁶ vertreten die These, dass die Inszenierung großer Ereignisse heute zum Kristallisationspunkt einer neuen Form der Stadtpolitik geworden ist. Die Bewerbung um große Events und Veranstaltungen schafft eine „Aufbruchstimmung“ und eine Konzentration der Kräfte, die im normalen Politikalltag in der „Verwaltung des Mangels“ nicht möglich ist.

*Events „bieten heilsamen Zeitdruck und glamouröse Ziele, die das Heer der Bürokratie aus dem resignierten Trott der Routinen herausreißen. [...] Große Ereignisse wirken hier als ‚Zeitmaschinen‘, die die normalen Planungszeiten extrem verkürzen und es außerdem erlauben, die frustrierenden und zeitraubenden Auseinandersetzungen mit kleinteiligem Widerstand aufzubrechen.“*²⁵⁷

Durch die Auslagerung der Projektorganisation aus der normalen Verwaltung und die Initiierung von Public-Private-Partnerships lässt sich die häufig anzutreffende Schwerfälligkeit des politisch-administrativen Apparates überwinden²⁵⁸.

Neben den unbestreitbar positiven Effekten, die Events für die Stadtentwicklung haben können, weisen Häußermann und Siebel zu Recht auf ernstzunehmende Risiken hin. Diese betreffen u.a. die austauschbare Inszenierung vieler Großereignisse. EXPOs, Gartenschauen, Fußballweltmeisterschaften oder Kulturfestivals können prinzipiell an jedem Ort stattfinden und werden mittlerweile von einem internationalen „Event-Kartell“ organisiert, das überall die tendenziell gleichen Veranstaltungen inszeniert und gerade nicht die lokalen Besonderheiten betont²⁵⁹.

Veranstaltungen entfalten ihre identitätsstärkende Wirkung aber nur dann, wenn sie zumindest ansatzweise mit den spezifischen Besonderheiten der jeweiligen Stadt/Region verknüpft werden („place matters“). Ein erfolgreiches Beispiel für die Nutzung von Events im Rahmen des Tourismusmarketing wird im Folgenden vorgestellt.

²⁵⁶ Häußermann, H./Siebel W.: Festivalisierung der Stadtpolitik, Stadtentwicklung durch große Projekte, Opladen 1993

²⁵⁷ Häußermann; Siebel, 1993, S. 21,22

²⁵⁸ Häußermann; Siebel, 1993, S. 24

²⁵⁹ Häußermann; Siebel, 1993, S. 15

Praxisbeispiel: Events als Marketinginstrument für St. Moritz

St. Moritz-Events sind Veranstaltungen primär sportlichen und kulturellen Inhalts, die im Rahmen des Tourismusmarketing direkt oder indirekt vom Kurverein organisiert bzw. unterstützt werden. Sie werden seit 1978 systematisch ausgebaut und prägen das Markenbild von St. Moritz ganz wesentlich.

Getreu dem Slogan „Top of the world“ ist eine Leitlinie bei der Auswahl bzw. Konzeption von Events, die den höchsten Ansprüchen genügen müssen, um den exklusiven Markenkern von St. Moritz zu stärken. Sie müssen den Bedürfnissen der anvisierten (anspruchsvollen) Zielgruppe entsprechen und mit dem Leitbild und der Corporate Identity des Ferienortes übereinstimmen. Die ausgewählten Events müssen möglichst einzigartig sein, damit sie ein Höchstmaß an Differenzierung von konkurrierenden Ferienorten gewährleisten.

Markenimagekonform wurden beispielsweise das St. Moritzer Gourmet Festival, die internationalen Engadiner Kammerfestspiele oder die internationalen Schlitten- und Windhunderennen veranstaltet. Diese Events schaffen Erlebniswerte bei alten und neuen Zielgruppen und festigen die exklusive Positionierung.

Ein weiteres Ziel des Event-Marketing war es, neben der bereits starken Position unter den Winterferienorten auch die Kompetenz als Sommerferienziel auszubauen. Zu diesem Zweck hat sich St. Moritz erfolgreich um die Austragung von Segel-, Windsurf- und Polo-Wettbewerben bemüht, um Sportarten, die zu dem exklusiven Markenimage von St. Moritz passen. In der Marketing-Kommunikation wird an die Top-Events aus der Vergangenheit erinnert, wie die beiden einzigen Olympischen Winterspiele der Schweiz, die 1928 und 1948 in St. Moritz stattfanden.

Vor 25 Jahren initiierte St. Moritz den Relaunch des legendären Glacier-Express von St. Moritz nach Zermatt/Matterhorn, des Bernina-Express von St. Moritz nach Tirano und revitalisierte zusammen mit der Schweizer Reisepost den Palm Express von St. Moritz nach Lugano. Nach Auskunft des Kurdirektors verzeichnen diese drei Erlebnisangebote zusammen rund eine halbe Mio. Passagiere pro Jahr. Der Ort setzt sich nun dafür ein, dass die Bahnstrecken zum UNESCO-Weltkulturerbe erhoben werden, was eine weltweite Medienberichterstattung nach sich ziehen könnte.

Durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit über die Events konnte nicht nur der Bekanntheitsgrad des Ortes in den anvisierten Marktsegmenten erhöht werden, sondern auch der Prestigewert des Ortsnamens. Die veranstalteten Events geben den Hotel- und Restaurantbetrieben in St. Moritz die Möglichkeit, ein zusätzliches Rahmenprogramm oder Erlebnisferien-Pakete anzubieten, die die Auslastung gerade in den 4- und 5-Sterne Hotels steigerten.

(vgl. Danuser, H.: St. Moritz: Events als Marketinginstrument für einen Ferienort, in: Nickel, O.: Event-Marketing, München 1998, S. 241-250.)

2.5.3.4 Integrierte Kommunikation

Um die Wirkung der einzelnen Kommunikationsinstrumente zu erhöhen, müssen diese inhaltlich, formal und zeitlich aufeinander abgestimmt werden. Die integrierte Kommunikation fußt auf der Corporate Identity und wirkt als Klammer zwischen den einzelnen Kommunikationsmaßnahmen. Je besser vernetzt die Kommunikationsinstrumente sind, um so eher verbleiben die Botschaften im Gedächtnis des informationsüberlasteten Kunden.

Auf der Ebene der formalen Integration geht es darum, Gestaltungsprinzipien festzulegen, die bei allen Kommunikationsmaßnahmen einzuhalten sind. Dies betrifft die klassischen Corporate Design-Merkmale wie Logo, Farben, Formen, Typografie etc.

Die inhaltliche Integration versucht thematische Verbindungslinien zwischen den einzelnen Kommunikationsmaßnahmen auszumachen. Sie strebt die Vermittlung wiederkehrender Botschaften z.B. in Form von Slogans, aber auch in Form von Schlüsselbildern an, die das Markenimage transportieren.

Darüber hinaus sind die einzelnen Kommunikationsinstrumente zeitlich aufeinander abzustimmen. Das richtige Timing ist besonders wichtig, wenn z.B. Events durchgeführt werden. Diese Ereignisse müssen durch Werbe- und PR-Maßnahmen bekannt gemacht und auch entsprechend begleitet und nachbereitet werden.

Auf der organisatorischen Ebene zielt die interne Integration darauf ab, eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den für Kommunikationsmaßnahmen wichtigen Abteilungen zu erreichen. Das Kundenkontaktpersonal, die Marktforschung, die Presseabteilung oder das Controlling verfügen jeweils über wichtige Informationen, die für Kommunikationsmaßnahmen genutzt werden können. Umgekehrt müssen diese Stellen auch über die Kommunikationsmaßnahmen informiert werden, damit diese keine anders lautenden Informationen an die Kunden weitergeben.²⁶⁰

2.5.3.5 Praxisbeispiel: Image-Kampagne für das Ruhrgebiet

Das Ruhrgebiet ist mit 5,3 Mio. Einwohnern einer der größten industriellen Ballungsräume Europas. Die Region befindet sich seit den 70er Jahren aufgrund ihrer Monostruktur und der veränderten Weltmarktlage in einer starken Krise. Strukturwandel heißt seitdem die Devise, weg von Bergbau und Stahlindustrie, hin zu einer vielfältigen Dienstleistungsstruktur mit besonderem Schwerpunkt in den zukunftsweisenden Bereichen Telekommunikation, Umwelt- und Biotechnik. Auch der Freizeit- Medien- und Kulturbereich soll als wichtiger weicher Standortfaktor ausgebaut werden.

Die Region besteht aus 4 Kreisen, 11 kreisfreien Städten und liegt in den Territorien der drei Regierungsbezirke Düsseldorf, Arnsberg und Münster.

²⁶⁰ Vgl. Meffert/Bruhn, 2003, S. 431ff.

Abbildung 2-42: Karte des Ruhrgebiets



Situationsanalyse

Stand 1985 zu Beginn der Kampagne

Aufgrund des tief greifenden Umbruchprozesses galt es eine neue, gemeinsame Identität zu entwickeln, um dadurch auch das Image des Ruhrgebiets zu verbessern. Insbesondere das Fremd- bzw. Fernbild des Ruhrgebiets war im Vergleich zum Selbstbild sehr negativ. Laut einer Umfrage der Universität Bochum im Auftrag des Kommunalverband Ruhrgebiet²⁶¹ lebten 9 von 10 Ruhrgebietsbewohnern (Stand 1985) gern in ihrer jeweiligen Stadt, aber 93% der extern Befragten gaben an, auch dann nicht ins Ruhrgebiet ziehen zu wollen, wenn sie ein interessantes Jobangebot bekämen. 1993 hat sich diese Zahl auf 50% reduziert, was vermutlich auch auf die Imagekampagne zurückzuführen.

²⁶¹ Seit 2004 heißt der „Kommunalverband Ruhrgebiet“ „Regionalverband Ruhr“. Die Darstellung des Fallbeispiels basiert auf verschiedenen Informationsmaterialien, die der KVR herausgegeben bzw. auf seiner Internetseite veröffentlicht hat, die aber heute (2006) größtenteils nicht mehr verfügbar sind.

Was die Assoziationen zum Ruhrgebiet anbelangt, so dominierten bei den Befragten, die außerhalb des Ruhrgebiets wohnen, noch stark die Assoziationen zum industriellen Ballungsraums, den es heute nicht mehr gibt.

Tabelle 2-10: Assoziationen zum Ruhrgebiet

Intern	Extern
■ 31% Kohle/ Bergbau / Zechen ■ 18% Grünflächen ■ 14% Industrie ■ 11% Heimat/ Herkunft ■ 8% Ballungsraum ■ 8% attraktiver Lebensraum ■ 7% viele Menschen ■ 6% Strukturwandel ■ 6% positiver Wandel ■ 5% Freizeitmöglichkeiten	■ 49% Kohle/ Bergbau / Zechen ■ 18% Industrie ■ 14% konkrete Ruhrgebietsstädte ■ 11% Ballungsraum ■ 10% Kohlen- Ruhrpott / Revier ■ 7% Fußball ■ 7% Eisen – und Stahlindustrie ■ 6% Luftverschmutzung / Gestank ■ 5% Schmutz / Dreck ■ 4% positiver Wandel

Die Stärken des Ruhrgebiets:

- hervorragende Infrastruktur
- 13 Hochschulen mit über 110.000 Studierenden
- Vielzahl überregionaler und lokaler Freizeitanlagen
- Enormes Kulturangebot
- Verbesserung der Wohnsituation
- Verbesserung der Umwelt

wurden nur unzureichend wahrgenommen.

Die negativen Imagewerte gaben Mitte der 80er Jahre den Ausschlag für die Entwicklung einer Imagekampagne.

Kommunikationsziele

Das Ruhrgebiet sollte als zukunftssträchtiger Firmensitz mit günstigen Standortbedingungen und großem Absatzraum in zentraler geografischer Lage wahrgenommen werden sowie als attraktiver Wohn- und Lebensort (siehe Stärken).

- Die Image-Kampagne hatte das Ziel, **vorhandene Informationsdefizite abzubauen**, um damit die Einstellung zur Region nachhaltig zu verändern,
- die **Identifikation der eigenen Bürger** sowie deren **Selbstbewusstsein** zu stärken,
- allen Verantwortlichen die Notwendigkeit gemeinsamen Handelns bewusst zu machen, um **regionale Ressentiments abzubauen** und ein **Regionenbewusstsein** aufzubauen.

Die Kampagne, initiiert vom Kommunalverband Ruhrgebiet (KVR), startete am 1.9.1985 mit einem jährlichen Budget von rd. 5 Mio. DM. Sie sollte als Dach für Kommunikationsmaßnahmen der beteiligten Akteure (11 Städte, 4 Kreise, KVR, IHK, Wirtschaftsförderer etc.) dienen.

Die **Zielgruppe** bestand aus:

- höheren und mittleren Führungskräften aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung, den so genannten Meinungsbildnern bzw. Multiplikatoren. (Das Ruhrgebiet sollte an die erste Stelle ins „Relevant Set“ von Entscheidern gelangen, wenn es um mögliche Investitionen geht.)
- jüngeren forschungs-, kultur- und sportinteressierten Personen
- Journalisten
- Lehrern, denen spezielles Lehrmaterial angeboten wurde.

Kommunikationsstrategie

Die Kampagne wurde als **Baukasten** konzipiert, der vom Erstkontaktmedium (Anzeige) bis zur Abgabe von verdichteten Informationen an spezielle Adressaten eine sorgfältig vorbereitete **Informationshierarchie** (integrierte Kommunikation) vorsah und daneben jeder Institution im Ruhrgebiet ermöglichte, die Kampagne mit eigenen Medien zu ergänzen

Botschaftsgestaltung

„Ruhrgebiet. Ein starkes Stück Deutschland“

Es ging primär um eine Bestandsaufnahme des Ruhrgebiets („Das haben wir auch!“). Überraschendes, Unverwechselbares und Besonderes sollte in der Kampagne dargestellt und dessen Bedeutung für ganz Deutschland hervorgehoben werden.

Die Anzeigen waren immer gleich aufgebaut: Um die Aufmerksamkeit zu erregen, stand im Zentrum ein großes farbiges Bild, das ein für das Ruhrgebiet untypisches Motiv zeigte (Bsp. Kühe auf einer Weide, Abb. 2-43). Unter dem Bild links war, meist in Form einer Frage, die Bildunterschrift platziert. Diese sollte einen gedanklichen Widerspruch auslösen und den Betrachter dazu verleiten, sich die Anzeige etwas länger anzusehen, um dann im Kasten rechts im Bild die Auflösung zu finden. In diesem kleinformatigen Textblock befanden sich auch die Kontaktdaten des Kommunalverbandes Ruhrgebiet sowie Logo und Slogan („Ruhrgebiet. Ein starkes Stück Deutschland“) der Kampagne.

Abbildung 2-43: Anzeigenmotiv „Starkes Stück Deutschland“²⁶²



Es wurden über 120 derartiger Anzeigen veröffentlicht.

²⁶² Das Plakat wurde der Internetseite www.kvr.de entnommen, die im Februar 2006 nicht mehr im Internet verfügbar ist.

Bei der Gestaltung der Kommunikationskampagne konnten vier Dialogebenen (Kommunikationspyramide) unterschieden werden, die sich stark an das AIDA-Modell anlehnen. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht diese Vorgehensweise am Beispiel der Investorenwerbung.

Abbildung 2-44: Integrierte Kommunikation am Bsp. der Investorenwerbung

■ Phase	Kommunikationsformen	Ziele
Aufmerksamkeitsphase	Breiteste Ansprache mit 70 Mio. Kontakten, unpersönliche Massenkommunikation über Anzeigen	Aufmerksamkeit Aufgeschlossenheit gegenüber Ruhrgebiet
Informationsphase	■ Informationsbroschüren ■ Direct-Mailings ■ Recherchen ■ Adressvermittlung	Solide Informationsbasis über harte und weiche Standortfaktoren
Beweisphase	■ Messen ■ Ausstellungen ■ Events ■ Wirtschaftstouren ■ Gesprächsforen mit Experten	Durch Schaffung von Gesprächsforen werden Entscheider zusammengebracht. Spezielle Probleme sollen diskutiert und gelöst werden
Handlungsphase	Spitzengespräche	Entscheidungen für eine Beteiligung im Ruhrgebiet sollen getroffen und umgesetzt werden.

Mediaselektion (Auswahl)

- Zur Erstkontaktaufnahme war eine hohe Zahl von Kontakten in kurzer Zeitfolge erforderlich, dafür wurden Anzeigen in Publikumszeitschriften (Stern, FAZ, Zeit-Magazin, Spiegel) geschaltet.
- Kleinformatige Anzeigen in allen Tageszeitungen des Ruhrgebiets informierten die eigenen Bürger über wichtige Veranstaltungen.

- Spezielle Informationen für Journalisten, verbunden mit der Einladung zu Exkursionen zu den in den Kampagnen beworbenen Orten, Aufbau des Informationsdienstes Ruhr.
- Für den wichtigen imageprägenden Bereich Kultur und Freizeit wurden vom KVR für jede Stadt erarbeitete Publikationen herausgegeben.
- Bildmotive und Texte der Kampagne wurden als Ausstellungen auf überregionalen Veranstaltungen gezeigt.
- Mehrtägige Ruhrtouren wurden in Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern angeboten. 1995 nahmen 3.500 Teilnehmer diese Tourismusangebote wahr, im Jahr 2000 waren es 20.000 Teilnehmer.
- Infomaterial für Schulbuchverlage
- Multivisionsschauen und Medienfahrzeuge
- Ausrichtung von Publikums- und Fachveranstaltungen
- Speziell entwickelte Werbemittel (Kalender, Mappen, Aufkleber etc.).

Erfolgskontrolle

Begleitend zu dieser Image-Kampagne (1985 bis 1993) wurden in 2-Jahres-Abständen repräsentativ angelegte Befragungen zu wichtigen Imagewerten durchgeführt (Zeitreihenanalyse); von 1991 an auch in Ostdeutschland.

Die Assoziation „Kohle“ war bei Externen immer noch dominant, aber rückläufig. Die Kampagne erhielt sehr gute Aufmerksamkeitswerte; beispielsweise hatten 77 % der Zeit-Leser die Anzeige gesehen (Recognition), 49% konnten sich an das Logo erinnern, 41% hatten den Text ganz oder teilweise gelesen (1991). Die Presse berichtete in verstärktem Maß über die Kampagne, aber auch über das Ruhrgebiet. Allein in den ersten beiden Jahren bekam der KVR über 80.000 Zuschriften, die sich auf die Kampagne bezogen.

Nach politischen Umwälzungen und dem Amtsantritt eines neuen KVR-Verbandschefs fiel 1996 die Entscheidung für eine neue Kampagne. Diese sollte selbstbewusst das alte Image Ruhrpott aufgreifen und neu besetzen. Man wollte weg von der reinen Imagekorrektur mit dokumentarischem Charakter („Das haben wir auch“) hin zu der selbstbewussten Formulierung der Andersartigkeit der Region („Das haben nur wir“).

Der neue Slogan „Der Pott kocht“ symbolisiert diesen Kurswechsel. Die ehemals negativ besetzte Bezeichnung „Pott“ für das Ruhrgebiet wurde bewusst gewählt und neu „aufgeladen“.

Die neue Kampagne ist keine diffuse Produktwerbung, sondern schmilzt das Ruhrgebiet auf seinen industriehistorischen Markenkern, weil nur dieser ihm auf Dauer Identität und Originalität sichert. (Nellen, 1998, Leiter Öffentlichkeitsarbeit des Kommunalverbandes Ruhrgebiet, heute Regionalverband Ruhr)

Abbildung 2-45: Anzeigenmotiv „Der Pott kocht“²⁶³



Die neue Image-Kampagne hat bewusst stärker polarisiert. Sie stieß bei vielen (insbesondere älteren) Ruhrgebietsbewohnern auf Ablehnung und ist mittlerweile ebenfalls beendet (2006).

Anlässlich der erfolgreichen Kulturhauptstadtbewerbung des Ruhrgebiets für 2010²⁶⁴ wird an einer neuen Image-Kampagne gearbeitet, die das Motto „Kultur durch Wandel, Wandel durch Kultur“ einer breiten Öffentlichkeit bekannt machen soll. *Mit diesem Claim wird der Transformationsprozess ausgedrückt von der Schwerindustrieregion über die postmaterielle Entwicklungslandschaft zur polyzentrischen Kulturmetropole RUHR.*²⁶⁵

²⁶³ Das Plakat wurde der Internetseite www.derpottkocht.de entnommen, die im Februar 2006 nicht mehr im Internet verfügbar ist, da die Kampagne beendet wurde.

²⁶⁴ <http://www.kulturhauptstadt-europas.de/start.php> (Stand 15.08.07)

²⁶⁵ Steiner, J.: Essen und das Ruhrgebiet – Kulturhauptstadt Europas 2010. In: Klein, A. (Hrsg.): *Starke Marken im Kulturbetrieb*, Baden –Baden 2007, S. 134.

Übungsfragen

1. Beschreiben Sie bitte die einzelnen Elemente des Kommunikationsmodells von Laswell.
2. Welche Besonderheiten gelten für die Kommunikationspolitik für Dienstleistungen?
3. Welche Rahmenbedingungen sind bei der Gestaltung von Mediawerbung zu beachten?
4. Welche Werbeziele lassen sich unterscheiden?
5. Was verstehen Sie unter der AIDA-Formel? Wie kann diese zur Erfolgskontrolle von Kommunikationsmaßnahmen genutzt werden?
6. Was versteht man unter einem Briefing und welche Punkte beinhaltet dieses?
7. Warum ist die Verwendung von Bildern in der Mediawerbung so ausgeprägt?
8. Nennen Sie bitte wichtige Kriterien für die Auswahl von Werbeträgern.
9. Sie sollen eine Kommunikations-Kampagne für die Anwerbung neuer Studierender für einen neuen Studiengang konzipieren. Wie würden Sie den Planungsprozess strukturieren? Welche Maßnahmen würden Sie aus welchen Gründen vorschlagen?
10. Worin unterscheidet sich die Öffentlichkeitsarbeit (PR) von der Werbung? Welche Funktionen hat PR?
11. Was verstehen Sie unter Nachrichtenfaktoren?
12. Welche Anforderungen werden an die Gestaltung von Events gestellt?
13. Welche Rolle spielen Events im Rahmen der Stadtentwicklung?
14. Skizzieren Sie die Phasen zur Einwerbung von Sponsoringmitteln aus Sicht einer Nonprofit-Organisation.

2.5.4 Distributionspolitik

Im Marketing-Mix umfasst die Distributionspolitik alle Entscheidungen und Aktivitäten, die im Zusammenhang mit dem Weg des Produktes vom Hersteller zum Verwender stehen. Zentrale Aufgabe der Distributionspolitik ist die so genannte „Präsenzleistung“, denn erst die marktdäquate Verfügbarkeit der Produkte ermöglicht ihren Absatzserfolg bei den anvisierten Zielgruppen²⁶⁶.

Tabelle 2-11: *Akquisitorische und logistische Distribution*

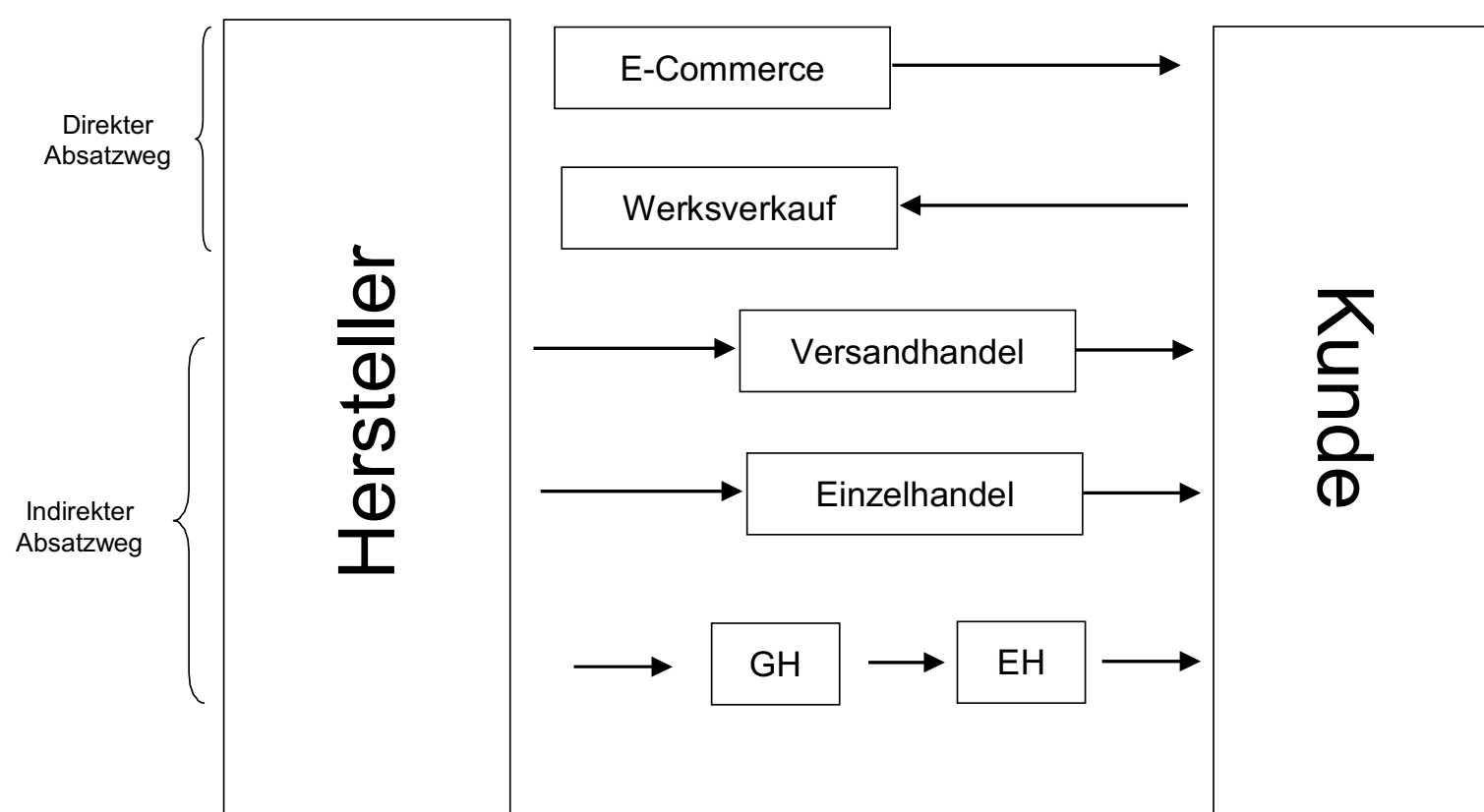
Logistische Distribution	Akquisitorische Distribution (Verkauf im engeren Sinne)
■ Alle Maßnahmen, die den Leistungsüberbrückungsweg zum Kunden sicherstellen ■ Transport, Lagerhaltung und Standort	■ Verkaufspolitik i.e.S. (Gewinnung, Pflege und Bindung von Kunden) ■ Entscheidungen über die Verkaufsform - persönlich - telefonisch - unpersönlich (Internet, Versandhandel, Automaten, TV-Shopping etc. ■ Aufbau eines Vertriebssystems - Organisation (Außendienst, Vertriebspartner etc.) - Vertriebsinformationssystem - Planung von Besuchen ■ Gewinnung und Steuerung von Vertriebspartnern (Gestaltung des Absatzweges, direkt/indirekt, Key-Account-Management)

²⁶⁶ Vgl. Becker 2001, S. 527.

Man unterscheidet in der Distributionspolitik zwei Komponenten: die akquisitorische und die logistische Distribution. Zur logistischen Distribution zählen u.a. alle Aktivitäten der physischen Güterübertragung: die Wahl der Transportmittel, der Vertriebslager und des Standortes. Zur akquisitorischen Distribution gehören Fragen, die im Zusammenhang mit dem eigentlichen Verkauf der Güter stehen, z.B. die Wahl der Verkaufsform, die eigentliche Verkaufspolitik (Bsp. Kundenansprache, Ablauf eines persönlichen Verkaufsgesprächs), der Aufbau eines Vertriebssystems sowie die Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern. Hierzu gehört auch die Wahl des Absatzweges.

An der Distribution von Produkten sind zwingend Hersteller und Verwender beteiligt. Findet der Vertrieb z.B. über eine eigene Niederlassung (Werksverkauf), eigene Außendienstmitarbeiter, über das Internet (E-Commerce) oder Messen statt, spricht man vom direkten Absatzweg. Sind zwischen Hersteller und Verwender noch ökonomisch und rechtlich selbstständige Absatzmittler (Bsp. Groß- und Einzelhandel oder Versandhandel) geschaltet, spricht man vom indirekten Absatzweg.

Abbildung 2-46: Direkte und indirekte Absatzwege



Vorteile des direkten Absatzweges im Vergleich zum indirekten bestehen in einer unmittelbaren Kontrolle des Absatzgeschehens und einer direkten Kommunikation mit den Endabnehmern (Informationsaustausch). Zudem müssen keine Margen an die Zwischenhändler gezahlt werden. Als Nachteil gilt der hohe absatzorganisatorische Aufwand, der allein vom Hersteller geleistet werden muss und der angesichts der hohen Kosten eine Massendistribution zumeist verhindert. Auch die spezifische Kompetenz von Absatzmittlern kann bei direkten Absatzwegen nicht genutzt werden. Durch die zunehmende Verbreitung des Internet bzw. des E-Commerce erfährt der direkte Absatzweg allerdings in einigen Branchen eine Renaissance.

Die Funktionen der Absatzmittler bestehen in der Überbrückung des Spannungsverhältnisses zwischen Produktion und Nachfrage, und zwar in der:

- Verkaufs- und Beratungsfunktion
- Funktion des zeitlichen Ausgleichs (Lager etc.)
- Funktion des räumlichen Ausgleichs (Warentransport etc.)
- quantitativen Warenumgruppierung (Sammeln, Aufteilen, Abwiegen etc.)
- qualitativen Warenumgruppierung (Sortimentbildung, Veredelung, Kundendienst etc.)
- Beschwerdefunktion, Marktforschungsfunktion
- Kreditfunktion.

Bei der Wahl der Absatzwege sind die folgenden Gesichtspunkte zu berücksichtigen:²⁶⁷

- **Produktbezogene** Einflussfaktoren (Bedarfshäufigkeit, Lagerfähigkeit, Transportempfindlichkeit, Erklärungsbedürftigkeit, Dienstleistungsbedarf, Qualitäts- und Preislage etc.)
- (end)**kundenbezogene** Einflussfaktoren (Erreicht der Absatzweg die gewünschte Zielgruppe? Welches Image hat der Absatzweg bei der Zielgruppe? Wie sind die Einkaufsgewohnheiten etc.?)
- **handelsbezogene** Einflussfaktoren (Qualifikation des Verkaufspersonals, Ausstellungsfläche und -qualität, Sortimentsstruktur, Image etc.)
- **konkurrenzbezogene** Einflussfaktoren (Bsp. Vertriebskanäle der Hauptwettbewerber, Alleinstellungsmöglichkeit)

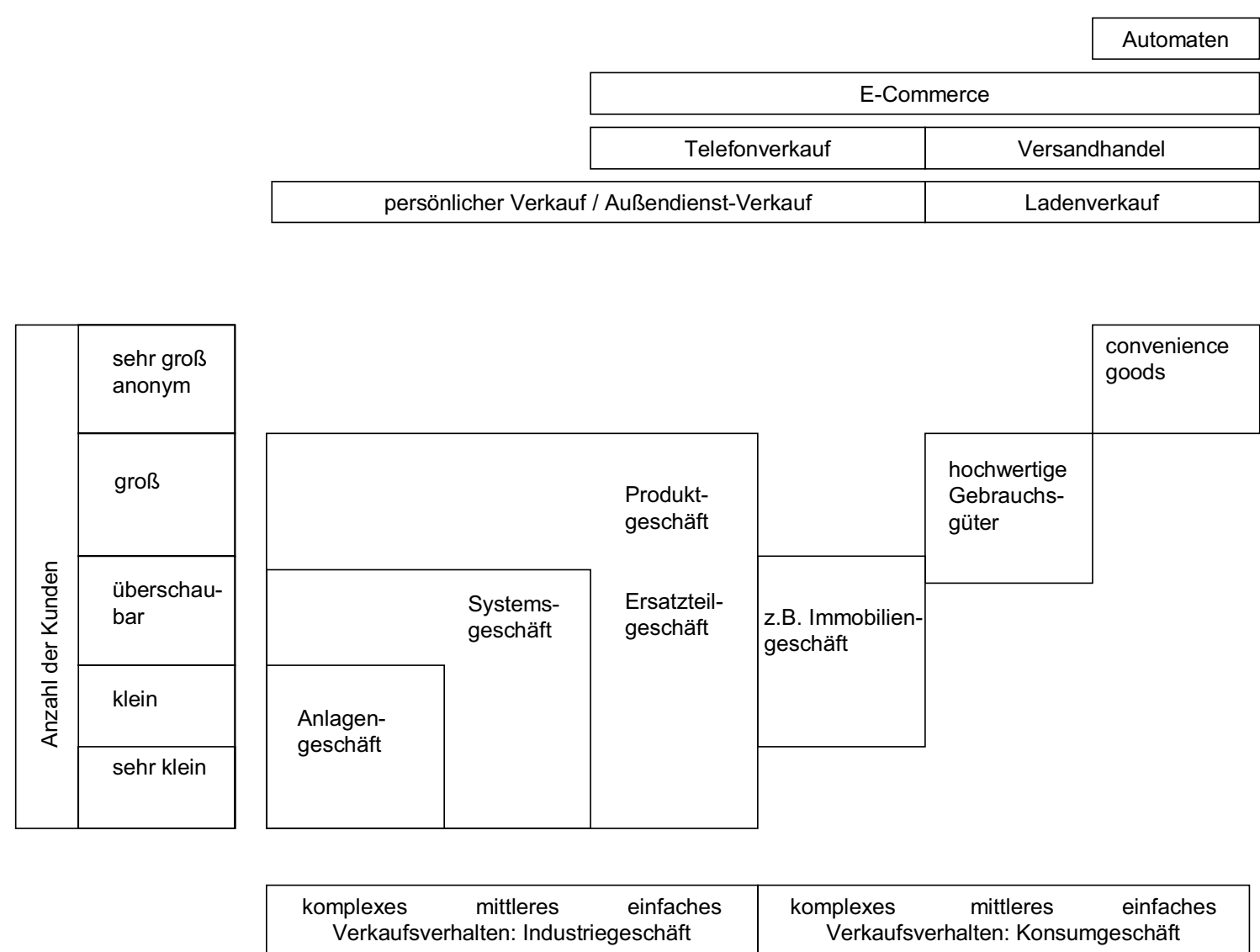
²⁶⁷ Vgl. Becker, 2001, S. 529f.

- **umfeldbezogene** Einflussfaktoren (Bsp. Veränderungen durch neue Kommunikationstechnologien, E-Commerce).

So bestehen vielfältige Beziehungen zwischen der gewählten Marketingstrategie, den anderen Marketing-Instrumenten und der Distributionspolitik. Die Verfolgung einer Präferenz- Strategie hat andere distributionspolitische Maßnahmen zur Folge als die Wahl einer Preis-Mengen-Strategie.

Auch die Wahl der Verkaufsform hängt stark von produkt- und kundenbezogenen Einflussfaktoren ab. Die folgende Abbildung spiegelt diesen Zusammenhang noch einmal wider.

Abbildung 2-47: Geschäftsarten und Verkaufsformen²⁶⁸



Exkurs: Entwicklungslinien im Einzelhandel

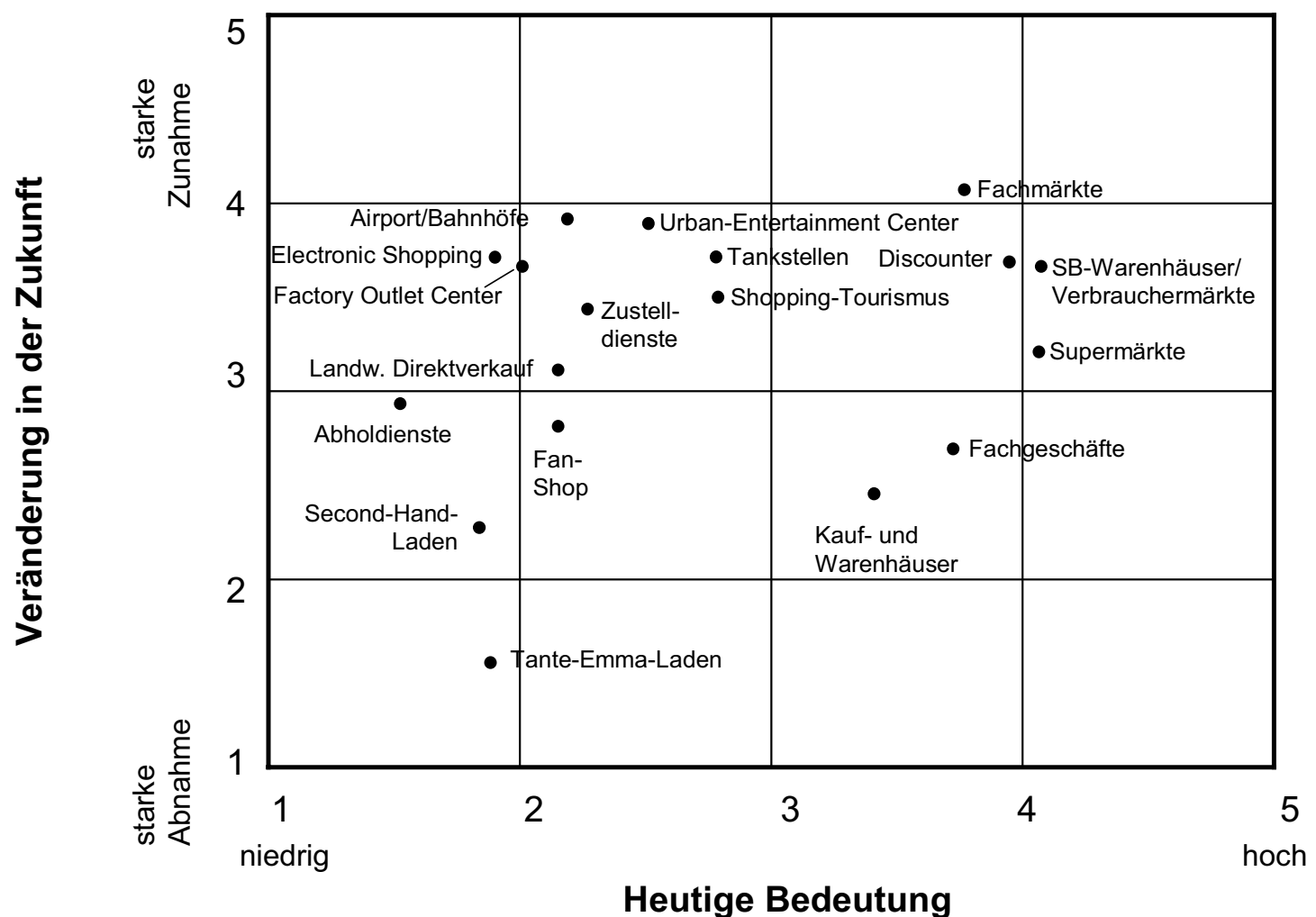
Da insbesondere der Einzelhandel einen wichtigen Standortfaktor im kommunalen Marketing darstellt, soll an dieser Stelle ein Seitenwechsel erfolgen, der die Entwick-

²⁶⁸ Winkelmann 2000, S. 285.

lungslinie dieses Marktpartners kurz skizziert und die Bezüge zum Citymarketing aufzeigt.

Die Entwicklung des Handels in den letzten 40 Jahren ist durch Unternehmens- und Umsatzkonzentrationsprozesse bei gleichzeitiger Verkaufsflächenexpansion geprägt. Hinzu kommt vielfach die Verlagerung an dezentrale, autokundengerechte Standorte („grüne Wiese“), ermöglicht durch die enorme Zunahme der Mobilität der Verbraucher. Darüber hinaus hat sich eine Vielzahl neuer Betriebsformen entwickelt wie z.B. Tele- und Online-Shopping, Factory Outlet Center, Mega Malls, die zum Teil negative Auswirkungen auf den Innenstadthandel haben²⁶⁹.

Abbildung 2-48: Entwicklung der Handelsformen (aus Sicht des Handels)²⁷⁰



Der Anspruch der Konsumenten auf eine ausreichende Auswahl erfordert ein leistungsstarkes Angebot. Um dieses Angebot präsentieren zu können, benötigen die

²⁶⁹ Vgl. Schäfer, Anja: Cityentwicklung und Einzelhandel. Hintergründe und Ansatzpunkte eines kommunalen Citymarketing zur Steigerung der Urbanität des „Einkaufszentrum City“, Hamburg 1999, S. 52ff.

²⁷⁰ HandelsMonitor zitiert nach Becker, 2001, S 538.

Einzelhandelsunternehmen erhebliche Finanzkraft bzw. Einkaufsmacht. Dies verstärkt die **Konzentrationsprozesse** sowie die **Filialisierung**²⁷¹. Zudem müssen immer größere Flächen vorgehalten werden, da die Konsumenten eine große Auswahl zu günstigen Preisen als selbstverständlich voraussetzen.

Aber auch städtebauliche Fehlentwicklungen wie die der „autogerechten Stadt“, an welchen der Innenstadthandel nicht ganz unbeteiligt war, haben in Verbindung mit Mietpreisexplosionen und der Abnahme der Wohnnutzung zur **Verödung vieler Innenstädte** beigetragen.

Vielerorts bedrängen konkurrierende Nutzungen wie Fast-Food-Ketten, Spielhallen, Sexshops die bestehenden Einzelhandelslagen und tragen damit nicht zu einer höheren Aufenthaltsqualität der Innenstädte bei. Kommen dazu noch Leerstände aufgrund von Fehlplanungen auf dem Immobilienmarkt, dann können auch ehemals intakte Zentren ihre Attraktivität sehr schnell einbüßen.

Tabelle 2-12: Versorgungs- versus Erlebniskonsum

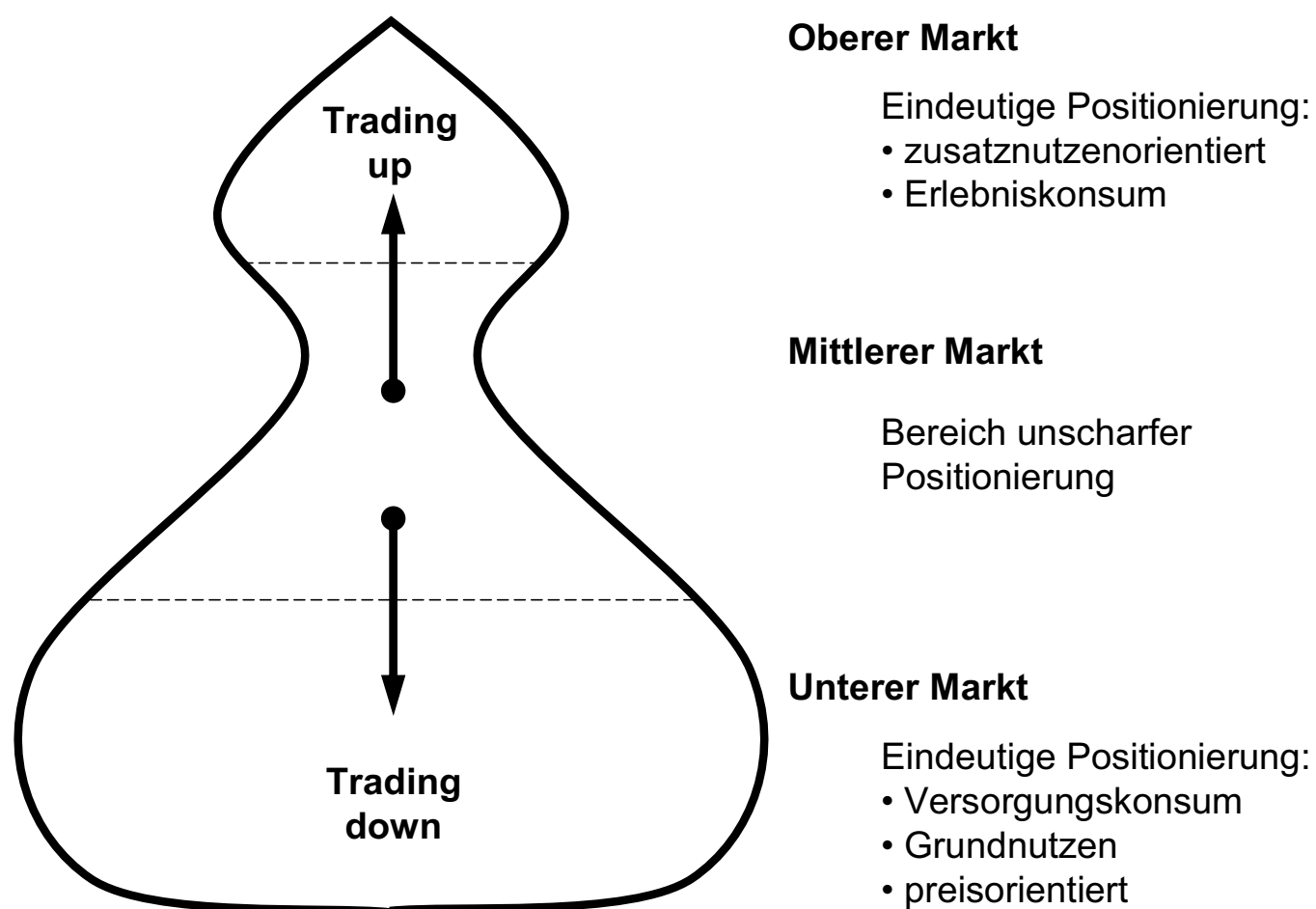
Versorgungskonsum	Erlebniskonsum
Gezieltes Aufsuchen von Läden	Zielloses Schlendern durch eine größere Anzahl von Läden
Geplante Einkäufe	Impulskäufe
Meist auto-gerechte Lage, attraktive Umgebung unwichtig	Attraktive Umgebung ausschlaggebend, meist Innenstädte oder große Einkaufscenter
Atmosphäre eher unwichtig	Atmosphäre sehr wichtig
Ausgeprägtes Preisbewusstsein	Geringes Preisbewusstsein
Zeiteffizient	Zeitaufwändig
Notwendig	Abwesenheit von Zwängen
Häufig allein	Häufig in Begleitung
Einkauf häufig für andere (Familie)	Einkauf für sich selbst
	Häufig verbunden mit anderen Aktivitäten

²⁷¹ Die Filialisierung in den Haupteinkaufslagen wird durch die extrem hohen Mieten gefördert, die sich nur noch Filialbetriebe mit einem sehr hohen Warenumsatz erlauben können.

Auf der Nachfrageseite lassen sich bereits seit Mitte der 70er Jahre **Polarisierungstendenzen** zwischen **Versorgungs- und Erlebniskonsum** beobachten, die ebenfalls großen Einfluss auf die Einzelhandelsentwicklung haben. Durch die bereits beschriebene Sättigung vieler materieller Grundbedürfnisse entstand bei vielen Verbrauchern, unterstützt durch Wohlstandszuwachs und erhöhte Freizeitorientierung, das Bedürfnis nach emotionalen Zusatzreizen.

Die Verbraucher trennen immer häufiger zwischen einem Versorgungseinkauf, den sie bequem und preiswert ohne große emotionale Beteiligung erledigen möchten, und dem so genannten Erlebniseinkauf, bei dem das Einkaufen zu einer Art Freizeitbeschäftigung wird, verbunden mit anderen Freizeitaktivitäten wie Restaurant- oder Kinobesuch²⁷². „Shoppin gehen“ gehört beispielsweise bei der stetig zunehmenden Anzahl von Städtetouristen neben dem Besuch von Kultureinrichtungen zu einer der wichtigsten Beschäftigungen. Tabelle 2-12 gibt einen Überblick über die wesentlichen Merkmale des Versorgungs- und des Erlebniskonsums.

Abbildung 2-49: *Trading-up versus Trading-down*



²⁷² Vgl. Gerhard, U.: Erlebnishopping oder Versorgungseinkauf, Marburger Geographische Schriften, Heft 133, Marburg 1998, S. 30ff.

Gut nachzuvollziehen ist diese Entwicklung bei den klassischen Warenhäusern, die früher im mittleren Marktsegment angesiedelt waren und die sich nun entweder durch prestigeträchtige **Trading-up-Prozesse** zu erlebnisorientierten „Konsumtempeln“ (Präferenzstrategie) entwickeln oder von Schnäppchen-Märkten (Preis-Mengen-Strategie) aus dem Markt gedrängt werden

Im unteren Marktsegment ist auch die wachsende Anzahl von Discounter und Verbrauchermärkten zu lokalisieren. Betriebe, die sich nicht eindeutig positionieren, laufen Gefahr, verdrängt zu werden

Erhebungen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V. (BAG) aus dem Jahr 2000 belegen, dass Erlebniskäufer zu einer sehr wichtigen Zielgruppe des Innenstadt-Einzelhandels geworden sind²⁷³. Zur langfristigen Bindung dieser Klientel werden erlebnisorientierte Einzelhandelskonzepte immer wichtiger, bei deren Realisierung spezielle **Events** (vgl. 2.5.3.3) eine wichtige Rolle spielen.

Die Attraktivitätssteigerung der Innenstadt ist auch das Ziel des Wettbewerbs „Ab in die Mitte“.²⁷⁴

Zentrale Ziele dieses Wettbewerbs sind:

- Stärkung der kulturellen Identität der Städte
- Erhaltung der Multifunktionalität der Innenstädte
- Öffnung der Zentren für ein breites Besucherspektrum
- Vernetzung von Politik und Verwaltung mit Handel, Gastronomie und Kultur
- Schaffung neuer Impulse für Erlebnisqualität und Verweildauer.²⁷⁵

Ein weiteres Instrument zur Stärkung des Innenstadt-Handels sind die so genannten **Kundenkarten**, die häufig in Kooperation mit Stadtwerken, Geldinstituten und dem lokalen Einzelhandel angeboten werden. Mit Hilfe derartiger Karten soll die Kaufkraft am Ort gebunden werden. Als Anreiz für die Benutzer bieten sie eine Reihe von Vergünstigungen und zusätzlichen Dienstleistungen wie beispielsweise Bonuspunkte beim Einkauf, verbilligten Eintritt in bestimmte Kultureinrichtungen und bargeldloses Bezahlen.

Seit den 90er Jahren stehen Handelsbetriebe angesichts der neuen Herausforderung durch den E-Commerce wieder vor einer partiellen Entmachtung. Der Trend zum Direktvertrieb bedeutet für viele eine ernstzunehmende Existenzbedrohung, da sich

²⁷³ Schuckel, M.: Einkaufen in der City – ein Erlebnis? In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung Köln, Nr. 7, Juli 2001, S. 115ff.

²⁷⁴ Vgl. Ausschreibung 2003. Ab in die Mitte NEW, City- und Stadtmarketing, Nr. 2/2002, S. 35,36 sowie www.abindiemitte.de.

²⁷⁵ www.abindiemitte.de, Stand: 15.09.2002.

eine zunehmende Anzahl von Verbrauchern in den Handelsbetrieben beraten lassen, um dann die Ware (vor allem Bücher, CDs, Software u.ä.) online zu kaufen. Was diese Entwicklung, wenn sie sich ausbreitet, für die Stadtentwicklung bedeutet, ist noch nicht absehbar.

Nach diesem Exkurs sei die Perspektive wieder gewechselt und die Distributionspolitik weiter aus Sicht der Unternehmen betrachtet.

2.5.4.1 Besonderheiten bei Dienstleistungen

Aufgrund der Immaterialität der meisten Dienstleistungen spielen Lagerhaltung und Transport eine geringe Rolle. Es dominiert der direkte Absatzweg, wobei der Wahl des Standortes der Dienstleistungserstellung große Bedeutung zukommt.

Wie bereits exemplarisch bei den Einzelhandelsunternehmen aufgezeigt, spielen die neuen Technologien wie E-Government und Call-Center bei der Distribution von Dienstleistungen eine wichtige Rolle. Diese führen häufig zu einer Neuverteilung der Aufgaben im Absatzkanal und zu stärkerem Direktvertrieb.

Bei der Standorterweiterung bedienen sich Dienstleistungsunternehmen häufig so genannter Franchisesysteme.

Franchising ist eine Form der Kooperation, bei der ein Kontraktgeber (Franchiser) aufgrund einer langfristigen vertraglichen Bindung rechtlich selbständig bleibenden Kontraktnehmern (Franchisees) gegen Entgelt das Recht einräumt, bestimmte Waren oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattungen oder sonstigen Schutzrechten sowie der technischen und gewerblichen Erfahrungen des Franchisegebers und unter Beachtung des von ihm entwickelten Absatz- und Organisationssystems anzubieten.²⁷⁶

Durch das einheitliche Auftreten unter einer gemeinsamer Marke (Corporate Identity) findet nach außen eine „Quasi-Filialisierung“ statt, allerdings mit dem Unterschied, dass der Franchisenehmer im eigenen Namen und auf eigene Rechnung handelt. Es erfolgt eine weitgehende Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf den Franchisenehmer, wobei sich der Franchisegeber umfangreiche Weisungs- und Kontrollrechte vorbehält. Bekannte Franchise-Unternehmen sind Obi, McDonalds, Holiday Inn.

Zu den Aufgaben des Franchisegebers gehören:

- Konzeptentwicklung und Weiterentwicklung des Systems (Geschäftsidee, Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, Produktentwicklung)
- Unterstützung bei Betriebsaufbau (Standortplanung, Werbeplanung etc.)
- Unterstützung beim laufenden Betrieb

²⁷⁶ Zitiert nach Meffert/Bruhn 2003, S. 558.

- Zentralisierung von Aufgaben mit hohen Qualitätsanforderungen (Marktforschung, Controlling, Buchhaltung etc.)

Zu den Aufgaben des Franchisenehmers gehören:

- Entrichtung von Franchise-Gebühren
- Kapitaleinsatz
- Arbeitsleistung
- Informationspflichten

Vorteile des Franchisegebers:

- Risikominimierung
- Begrenzter Kapitaleinsatz
- Nutzung lokaler Kenntnisse und Kontakte
- Regelmäßige Franchisegebühr
- Beitrag zur Vergrößerung des Bekanntheitsgrades des Gesamtsystems.

Vorteile des Franchisenehmers:

- Unterstützung z.B. bei der Unternehmensführung, im Marketing, bei der Aus- und Weiterbildung
- Risikominimierung im Vergleich zur vollen Selbständigkeit
- Einkaufsvorteile im Beschaffungsmarkt
- Gebietsschutz im Absatzmarkt

2.5.4.2 Distributionspolitische Fragestellungen der Verwaltung

Da es sich bei den meisten – zumindest den das Marketing interessierenden – Verwaltungsleistungen um Dienstleistungen handelt, dominiert bei der Distributionspolitik der direkte Vertrieb; und der Wahl eines geeigneten Standorts kommt große Bedeutung zu. Die seit Mitte der 80er Jahre aufkommenden **Bürgerämter** versuchen durch dezentrale, gut erreichbare Standorte die Transaktionskosten für die Inanspruchnahme von Verwaltungsleistungen zu minimieren. Grundidee der Bürgerämter ist die Bündelung aller publikumsintensiven Verwaltungsaufgaben an einem gut erreichbaren Ort,

an dem die Bürger ohne langes Warten zu den Öffnungszeiten privater Dienstleister ihre Anliegen nach Möglichkeit abschließend erledigen können.²⁷⁷

Als wesentliche Anforderungen an ein Bürgeramt wurden (bereits 1984 für das erste Bürgeramt in Unna) abgeleitet:

- gute räumliche Erreichbarkeit durch gute Verkehrsanbindung
- gute zeitliche Erreichbarkeit durch umfassende Öffnungszeiten (zum Teil auch an Samstagen)
- Bündelung aller publikumsintensiven Verwaltungsaufgaben mit direkter Bearbeitung
- freundliche, gut qualifizierte Mitarbeiter
- umfassende IT-Ausstattung zur schnellen Auftragsbearbeitung.

Praxisbeispiel: Landkreis vor Ort (Osnabrück)

Analog zum Bürgeramtsgedanken auf Stadt- und Gemeindeebene hat der Landkreis Osnabrück seine Distributionspolitik bürgerfreundlicher gestaltet. Er will seine Dienstleistungen da anbieten, wo die Menschen leben. Deshalb lautet das Motto des Modellprojektes: „Landkreis vor Ort“.

In enger Kooperation mit den kreisangehörigen Städten und Gemeinden bietet der Landkreis eine Reihe seiner Dienstleistungen in den Bürgerämtern der beteiligten Kommunen an. Damit entfallen für die Bürger die Anfahrten zum Kreishauses. Die Gemeinde/Stadtverwaltung vor Ort stellen den Ansprechpartner und dieser begleitet das weitere Verfahren.

Folgende Dienstleistungen des Landkreises werden in der ersten Modellphase angeboten:

- Kfz-Zulassung
- Erziehungsgeld
- Unterhaltsvorschuss
- Jagdscheine
- Führerscheine/Fahrerlaubnisse
- Genehmigungen nach dem Gaststättenrecht
- Aufgaben nach dem Gewerberecht
- Schulpflichtverletzungen
- Besuchsaufenthalte für Aussiedler (Wysow)
- Freihaltung von Sichtdreiecken an Einmündungen und Zufahrten
- Anträge auf Verkehrsbeschränkung
- Beseitigung von Verunreinigungen auf Straßen

²⁷⁷ Vgl. Hohn, S.: Der Reformprozess in der öffentlichen Verwaltung vor dem Hintergrund der Informationsgesellschaft, Linz 1997, S 137ff.

- Anbauverbot von Werbeanlagen an Straßen
- Beseitigung von "wildem Müll"
- Beseitigung von Autowracks
- Ausnahmen von der Gurt- und Helmtragepflicht
- Parkausweise für Schwerbehinderte

(vgl. www.lkos.de/magazin/artikel.php?artikel=9124&type=&menuid=478&topmenu=5, Stand: 19.02.2006)

Neben der Wahl eines geeigneten Standorts kommt auch der kundenfreundlichen Gestaltung der Telefonzentrale distributionspolitische Bedeutung zu; dabei spielen behördeneinheitliche Rufnummern, die über Call Center abgewickelt werden, eine immer wichtigere Rolle. Als Beispiel sei New York genannt, das im Jahr 2003 die zentrale Behördennummer 113 eingeführt hat, die 24 Stunden besetzt ist. Auf der Internetseite der Stadtverwaltung wird zum Qualitätsziel erklärt, dass kein Anrufer länger als 30 Sekunden auf die Beantwortung seines Anrufs warten muss. Nach dem New Yorker Vorbild soll auch in Deutschland die behördeneinheitliche Telefonnummer 115 eingeführt werden. Die Pilotphase mit ausgewählten Modellkommunen soll Anfang 2008 starten.²⁷⁸

Noch größeres Servicepotenzial verspricht man sich von der Bereitstellung von Informationen und Dienstleistungen via Internet, dem so genannten Electronic Government (im weiteren E-Government). Dieses soll daher im nächsten Kapitel ausführlicher behandelt werden.

2.5.4.3 E-Government

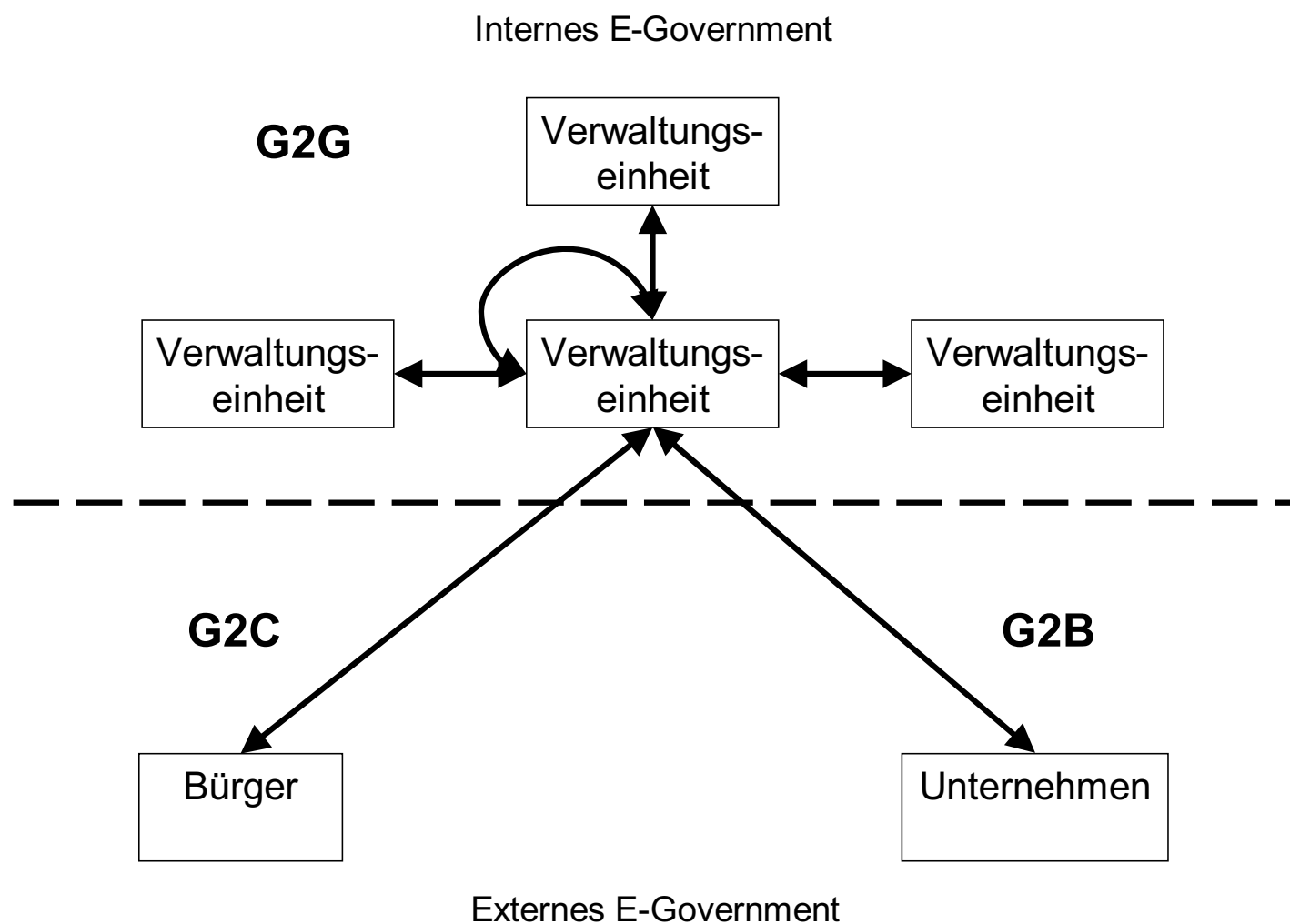
Es ist mittlerweile Common Sense, dass E-Government²⁷⁹ deutlich mehr ist als die Bereitstellung von Verwaltungsleistungen im Internet. E-Government hat sich zu einem neuen Schlagwort für die Modernisierung des öffentlichen Sektors entwickelt (E-Administration), bzw. zu einer „Wunderwaffe“ für die Wiederbelebung politischer Partizipation (E-Democracy).²⁸⁰ Dabei erhält die Diskussion um E-Government durch die bereits erwähnte EU-Dienstleistungsrichtlinie eine neue Dimension.

²⁷⁸ Vgl. KGSt-Info 17/2007, S. 12.

²⁷⁹ In Anlehnung an das Memorandum Electronic Government soll folgende Definition zugrunde gelegt werden: E-Government umfasst alle Aspekte des Regierens und Verwaltens, sofern sie durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken unterstützt und verbessert werden können. Zitiert nach Grabow, B./ Drüke, S.: Raster für das digitale Rathaus. In: Kommune 21 9/2002, S. 14

²⁸⁰ Vgl. Hohn, Stefanie; Uwe Schneidewind; Wesselmann, Christoph: Mehr Bürgerbeteiligung durch Internet-Angebote? Kritische Anmerkungen und empirische Befunde zu einem „alten Traum in neuem Gewand“. In: Verwaltung und Management 06/2001, S. 341

Abbildung 2-50: Beziehungsebenen E-Government



Man unterscheidet im Rahmen des externen E-Government die Beziehungen zwischen Verwaltung und Bürgern (Government-to-Citizen, G2C), zwischen Verwaltung und Wirtschaft (Government-to-Business, G2B) und im Rahmen des internen E-Government die Beziehungen zwischen verschiedenen Verwaltungsbetrieben (Government-to-Government, G2G).

Ausgehend von den Chancen der Internetkommunikation haben sich neue Erwartungen in Bezug auf die Gestaltung der Beziehungen zwischen Verwaltung und ihren jeweiligen Partnern ergeben.

Die wichtigsten Vorzüge der Internetkommunikation bestehen in²⁸¹:

- der Zeit- und Raumunabhängigkeit der Informationsbereitstellung und –abfrage
- der Bereitstellung von beliebig vielen Informationen und deren ständiger Aktualisierbarkeit bei maximaler Reichweite und minimalen Distributionskosten

²⁸¹ Vgl. Hohn, Stefanie: Wissensmanagement als Voraussetzung für ein erfolgreiches E-Government im Rahmen der Wirtschaftsförderung, in: Strohmer, Michael, F. (Hrsg.): Management im Staat - Erfolgsfaktoren effizienter Führung im öffentlichen Sektor, Frankfurt a.M., 2004, S. 30f.

- Individualisierung von Informationen
- der Verknüpfung unterschiedlichster Medien (Multimedia) aus unterschiedlichsten Quellen (Hyperlinks) unter einer gemeinsamen Oberfläche, die nach spezifischen Nutzerinteressen gegliedert werden kann.
- zeit- und raumunabhängiger Interaktion
- der Verknüpfung des Internet-Frontends mit der im Backoffice eingesetzten Verfahrenssoftware, um damit komplette Geschäftsprozesse online abzuwickeln (Transaktion).

E-Government biete[t] die große Chance, unsere Verwaltung von Grund auf einfacher, schneller, effizienter (...) und damit bürgerfreundlicher zu gestalten. Und es biete[t] die Chance, die Verwaltung transparenter, offener, (...) beteiligungsfreundlicher zu gestalten.²⁸²

Die Verwirklichung dieser Vision setzt voraus, dass die Geschäftsprozesse der öffentlichen Verwaltung komplett reorganisiert werden. Sie müssten, von den „Endabnehmern“ ausgehend, unabhängig von bestehenden Aufbauorganisationen und unter Nutzung der Effizienzpotenziale der Informations- und Kommunikationstechniken quasi „neu erfunden“ werden.

Im Rahmen eines Strategiepapiers der KGSt wird dieser Aspekt folgendermaßen zugespitzt: Nicht nur die elektronische Interaktion und Transaktion mit Bürgern und Kunden ist E-Government. Genauso gehört der gewollte und bewusste Umbau der Produktionsprozesse unter Nutzung von Informationstechnik dazu. Das meint zum einen, die internen Leistungsprozesse zu straffen und Verantwortung besser zu bündeln. Zum anderen meint dies – und hier liegt das eigentliche Potenzial von E-Government – Aufgaben und Prozesse im Raum neu zu gliedern.²⁸³

Die oben genannten Chancen der Internet-Kommunikation entfalten sich nicht automatisch. Voraussetzung für ein erfolgreiches „externes“ E-Government ist die Realisierung eines funktionierenden „internen“ E-Government. Dies soll nur an einem kleinen Beispiel verdeutlicht werden. Um den Aktualitätserwartungen im Internet gerecht zu werden, müssen die Mitarbeiter der Verwaltung über geeignete Werkzeuge (Bsp. Content-Management-Systeme) und klar definierte Prozessschritte in die Lage versetzt werden, veraltete Informationen durch aktuelle zu ersetzen.

Über die technische Lösung dieses Problems hinaus muss sichergestellt werden, dass verbindliche Qualitätsnormen für den Aktualitätsgrad der Internet-Seiten bestehen. Es müssen also Qualitätskontrollen für die Güte von Inhalten festgelegt werden. Gleiches gilt für die Beantwortung von E-Mails. Auch hier müssen neben der Bereitstellung von E-Mail-Anschlüssen Zuständigkeiten, Weiterleistungsfristen und Bearbei-

²⁸² Hill, Hermann: Electronic Government – Strategie zur Modernisierung von Staat und Verwaltung, In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 30. September 2002, S. 24.

²⁸³ Positionspapier der KGSt zu E-Government und Verwaltungsreform: Auf dem Weg zur Netzwerkverwaltung, S. 4f. Verfügbar über <https://wissen.kgst.de> (Stand: 16.09.2004).

tungszeiten geregelt werden. An diesen einfachen Beispielen wird deutlich, dass E-Government neben der technischen Dimension immer auch eine organisatorische und eine personelle Dimension hat.

Diese komplexe Sicht von E-Government liegt den Arbeiten des Deutschen Instituts für Urbanistik zugrunde. Im Rahmen umfangreicher empirischer Erhebung wurden zehn Erfolgsfaktoren für die Implementierung von E-Government-Projekten gefunden, von denen die wichtigsten im Weiteren vorgestellt werden sollen:²⁸⁴

E-Government muss in eine **Gesamtstrategie** mit Langfristplanung und einer Prioritätensetzung eingebunden sein. Sie muss zur „Chefsache“ erklärt und von politischer Seite unterstützt werden.

Die Umsetzung muss über ein professionelles **Projektmanagement** erfolgen und nach Möglichkeit im Zuge eines umfassenden **Change Managements** mit weiteren Projekten der Verwaltungsreform verbunden sein. Ein wichtiges Instrument ist die Geschäftsprozessoptimierung.

Der Nutzen der jeweiligen E-Government-Projekte muss **aus dem Blickwinkel der** verschiedenen **Zielgruppen** definiert werden. Im Rahmen der empirischen Erhebungen haben sich die folgenden Nutzenkategorien, differenziert nach den verschiedenen Zielgruppen, herauskristallisiert.

Abbildung 2-51: Nutzendimensionen des E-Government bei unterschiedlichen Zielgruppen²⁸⁵

Nutzenkategorien	Bürger	Wirtschaft	Verwaltung	Politik
Steigerung der Effektivität (Zielerreichung)	xxx	Xxx	xxx	Xxx
Verbesserung der Erreichbarkeit und des Zugangs	xxx	Xxx	xx	Xx
Verbesserung der Dienstleistungsqualität	xxx	Xxx	xx	X
Zeitersparnis, Beschleunigung	xxx	Xxx	xxx	X

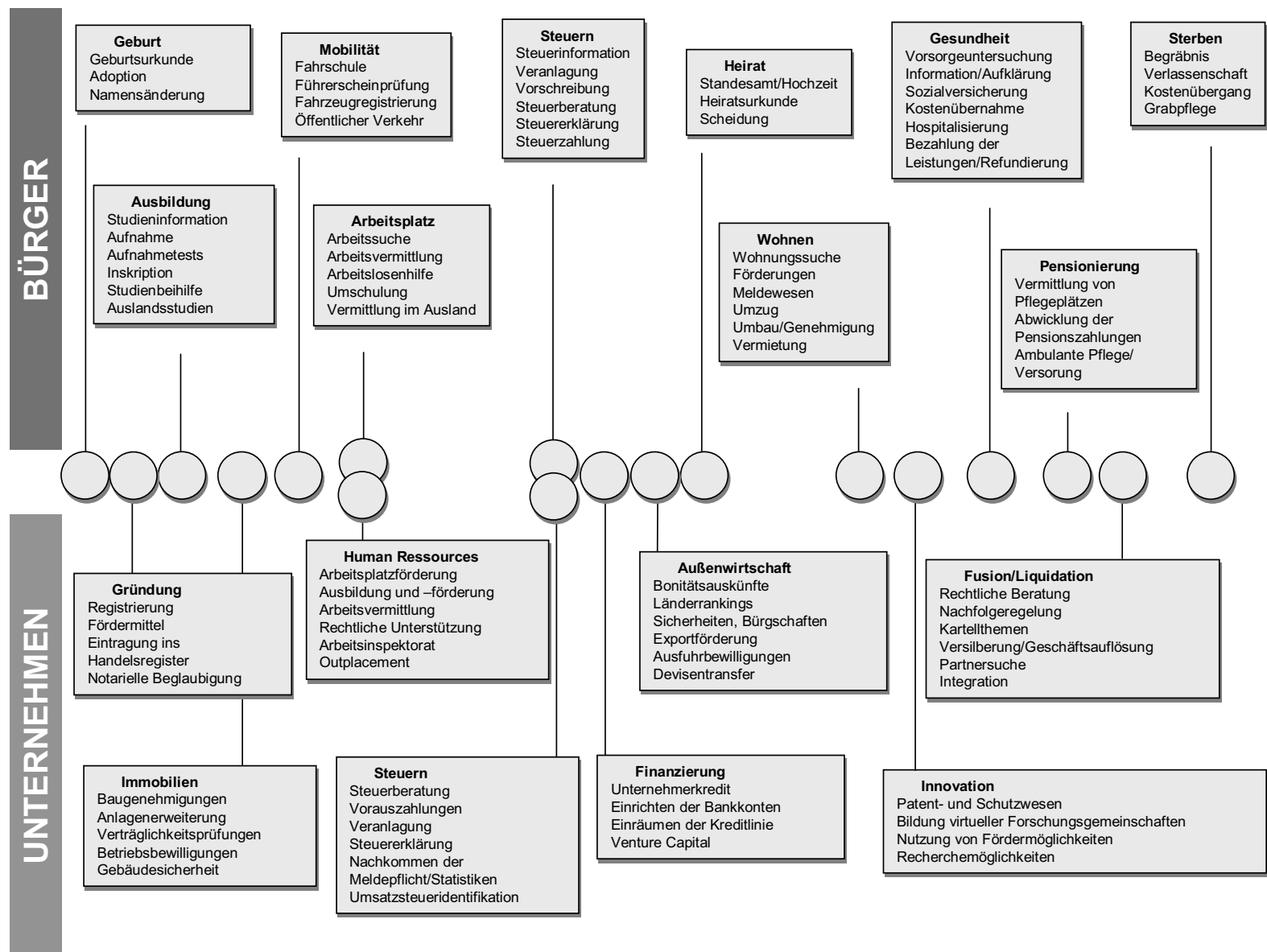
²⁸⁴ Vgl. Drüke, H: E-Government in Deutschland – Profile des virtuellen Rathauses, Media@Komm-Begleitforschung, Berlin 2003, www.mediakomm.net (Stand: 10.06.2003).

²⁸⁵ Die Anzahl der Kreuze symbolisiert die Höhe des Nutzens. Mit leichten Änderungen Grabow, Busso: Über den Nutzen und die Kosten von E-Government, In: Kommune 21, 4/2003, S. 15.

Verbesserung des Informations- und Wissenszugangs	xxx	Xxx	xxx	Xxx
Höhere Transparenz	xxx	Xxx	xxx	Xxx
Verbesserte Beteiligung	xxx	X	xx	X
Verbessertes Image und Standortmarketing	xx	Xxx	xxx	Xxx
Verbesserung der internen Kommunikation			xxx	Xxx
Einsparung von Ressourcen, Kostensenkung	X	Xx	xxx	X

Eine weitere Voraussetzung für das Gelingen von E-Government ist natürlich die Schaffung einer entsprechenden **Infrastruktur**, vornehmlich die Ausstattung der Arbeitsplätze mit Internet- und Intranetzugang sowie E-Mail. Darüber hinaus erlangen spezifische Software-Lösungen wie Content-Management-Systeme, Geoinformationssysteme, Dokumentenmanagement- und Groupware-Systeme eine immer größere Bedeutung. Neben der technischen Ausstattung gehört zu diesem Komplex natürlich auch die Vermittlung der entsprechenden Kompetenzen über **Qualifizierungsmaßnahmen**.

Ein häufig unterschätztes Problem ist die mangelnde Bekanntheit von E-Government-Angeboten sowohl im eigenen Haus als auch bei den verschiedenen Zielgruppen. Um entsprechende Angebote muss durch flankierende Maßnahmen der **Öffentlichkeitsarbeit** regelrecht geworben werden. Auch sollten Feedbackmöglichkeiten und Evaluierungen eine kontinuierliche Verbesserung des Angebots sicherstellen.

Abbildung 2-52: Lebenslagen²⁸⁶

Eine der wichtigsten Forderungen aus Nutzersicht besteht in einer über die Grenzen der einzelnen Verwaltung hinausgehenden Sichtweise auf das Problem der Bürger resp. Unternehmen. Komplexe Entscheidungsprobleme von Kundenseite bedingen die Zusammenarbeit mit anderen Behörden, aber auch mit privaten Unternehmen. Der Gedanke einer Bündelung von Verwaltungsleistungen hat sich in der Reformdiskussion unter dem Schlagwort „**Lebenslage**“²⁸⁷ bereits fest etabliert und wird nun auch auf Austauschprozesse mit der Wirtschaft übertragen. Die obige Grafik verdeutlicht diesen Aspekt anhand ausgewählter Beispiele.

²⁸⁶ Booz Allen Hamilton: E-Government und der moderne Staat, Frankfurt a.M. 2002, S. 107.

²⁸⁷ Exemplarisch wird diese Sichtweise häufig an der Lebenslage „Umzug“ veranschaulicht. In Bremen ist geplant, Bürger im Falle eines Umzug von der lästigen Pflicht zu befreien, ihre neue Adresse bei allen relevanten Stellen wie Einwohnermeldeamt, Stadtwerken, Bank, Post, Telekom etc. einzeln angeben zu müssen. Dies soll eine Internet-Plattform übernehmen, die die Adressinformation verschlüsselt und signiert an die jeweiligen Institutionen weiterleitet.

Multi-Channel-Management

Das Internet bietet vielfältige Möglichkeiten der verbesserten Beziehungspflege zu den verschiedenen Partnern der Verwaltung. Allerdings entfaltet es diese am effektivsten im Rahmen eines an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientierten Angebots an verschiedenen „Vertriebskanälen“. Das Internet ist neben Telefon, Fax, Brief und persönlichem Gespräch ein weiterer „Vertriebskanal“, den es nutzerorientiert in eine umfassende Strategie zu integrieren gilt (Multi-Channel-Management²⁸⁸).

Dabei favorisieren die meisten Partner einen zentralen Ansprechpartner, der die weitere verwaltungsinterne Koordination übernimmt (Lotsenfunktion). Um diese „Schnittstellen-Akteure“ mit den notwendigen Informationen zu versorgen, bedarf es eines verwaltungsübergreifenden Informations- und Wissensmanagements. Die Voraussetzung für ein erfolgreiches „externes“ E-Government ist somit ein leistungsfähiges „internes“ E-Government.

Praxisbeispiel: Zentraler Ansprechpartner (EU-Dienstleistungsrichtlinie)

Die EU-Dienstleistungsrichtlinie schreibt diesen zentralen Ansprechpartner nun für alle ausländischen Dienstleister vor, die in einem EU-Land tätig werden wollen. Damit rückt erstmals ein echtes „One-Stop-Government“ in greifbare Nähe; denn es muss gewährleistet sein, dass beispielsweise ein portugiesischer Friseur, der eine Filiale seines Geschäfts in Deutschland eröffnen möchte, alle nötigen Behördengänge aus der Ferne elektronisch und bei einem einzigen Ansprechpartner erledigen können soll. Dieser meldet den Friseur bei der gemeindlichen Meldebehörde an, die wiederum das Ausländeramt benachrichtigt. Zudem prüft der zentrale Ansprechpartner, ob der portugiesische Friseur über die notwendige berufliche Qualifikation verfügt und beantragt bei der Handwerkskammer einen Eintrag in die Handwerksrolle. Gleichzeitig beantragt er bei der Gemeinde eine Gewerbeanmeldung, diese wiederum benachrichtigt das Finanzamt, die Handwerkskammer und das Gewerbeaufsichtsamt. Der zentrale Ansprechpartner beantragt für seinen „Kunden“ ein Führungszeugnis bei der Meldebehörde, eine Steuer Nummer beim Finanzamt, eine Betriebsnummer bei der Bundesagentur für Arbeit, um nur die wichtigsten Verfahrensschritte zu nennen.

Dazu muss der zentrale (bzw. einheitliche) Ansprechpartner mit allen beteiligten Institutionen kommunizieren und über die jeweiligen Partner und Prozesse informiert sein. Eine Voraussetzung dafür wäre die Erstellung eines bundeseinheitlichen Dienstleistungskatalogs für den öffentlichen Sektor („Zuständigkeitsfinder“), wie er im Rahmen von Wissensmanagement-Prozessen immer gefordert, aber bislang selten realisiert wird.

²⁸⁸ Aufgabe des Multi-Channel-Management ist es, das optimale Bündel alternativer Zugangswege zusammenzustellen. Ziel ist die Erhöhung der Flexibilität in der Verwaltungsinteraktion, um so möglichst allen Kundeninteressen gerecht zu werden. Hagen, M.; Wind, M.: Multi-Channel-Management. In: Verwaltung und Management 6/2002, S. 351.

Mit der Realisierung dieser Vorgabe der EU-Dienstleistungsrichtlinie (bis 2009 gefordert) würden nicht mehr die Zuständigkeiten der Verwaltungseinheiten im Zentrum stehen, sondern die Anliegen der Kunden.²⁸⁹

Übungsfragen

1. Welche Entscheidungen werden im Rahmen der Distributionspolitik getroffen?
2. Nennen Sie die Vorteile des direkten Absatzweges im Vergleich zum indirekten.
3. Welche Faktoren haben Einfluss auf die Wahl der Absatzwege?
4. Welche Funktionen haben Absatzmittler?
5. Was verstehen Sie unter Versorgungs-, was unter Erlebniskonsum? Welche Gründe haben zu einer verstärkten Polarisierung geführt?
6. Welche Besonderheiten gelten für die Distributionspolitik von Dienstleistungen?
7. Was verstehen Sie unter Franchise? Welche Vor- und Nachteile hat ein Franchisenehmer?
8. Welche distributionspolitischen Fragestellungen sind für die öffentliche Verwaltung besonders relevant?
9. Welche Chancen bietet das Internet für die Distributionspolitik der öffentlichen Verwaltung?
10. Was verstehen Sie unter Lebenslagen im E-Government?

²⁸⁹ Vgl. Siegfried, C.: Die EU-Dienstleistungsrichtlinie als Beschleuniger der Netzwerkverwaltung. In Verwaltung und Management 4/2007, S. 171 ff.

3 Qualitätsmanagement

3.1 Entwicklung des Qualitätsbegriffs

Im Zentrum des modernen Qualitätsmanagement steht der Kunde. Seine Erwartungen und Bedürfnisse sind systematisch in die Verbesserung der Produkte und Prozesse einzubeziehen. Kundenzufriedenheit ist deshalb das zentrale Ziel im Qualitätsmanagement.

Wie bereits zu Beginn des Buches ausgeführt, gestaltet sich die Neukunden-Gewinnung angesichts des zunehmenden Wettbewerbs in vielen Branchen immer aufwändiger und teurer. Marketing richtet sich deshalb verstärkt auf Maßnahmen der Kundenbindung. Im Sinne eines Beziehungsmarketing geht es darum, zufriedene Kunden an sich zu binden und unzufriedene zu halten bzw. zurückzugewinnen.

Um Kundenzufriedenheit zu erreichen, müssen die Kundenerwartungen kontinuierlich analysiert und in Angebotsleistungen „übersetzt“ werden. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Sicherstellung der Qualität. Diese stellt sich nicht automatisch ein, sondern muss in einem komplexen Management-Prozess – dem Qualitätsmanagement (QM) - geplant, umgesetzt und kontrolliert werden. Das Qualitätsmanagement fußt zwar auf dem Marketing-Ansatz, bezieht aber auch produktions-, organisations- und personalpolitische Fragestellungen mit ein und wird deshalb in diesem Kapitel noch einmal gesondert dargestellt.

Wie bereits im Kapitel über die Produktgestaltung (2.5.1.2) ausgeführt, definiert das Deutsche Institut für Normung (DIN): *Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen*²⁹⁰.

Der Qualitätsbegriff sowie die Ansätze des Qualitätsmanagement haben sich im Zeitablauf verändert. Zunächst versuchte man durch eine gewissenhafte Endkontrolle zu verhindern, dass fehlerhafte Produkte ausgeliefert wurden. Im Zentrum stand die **Produktqualität**. Wurden Fehler entdeckt, führte dies zur Aussortierung der fehlerhaften Produkte, aber nicht zu einer systematischen Fehlersuche in der gesamten Organisation.

²⁹⁰ Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.: Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen, DGQ-Band 30-01, Berlin u.a. 1996, S. 9.

Dies änderte sich Mitte der 60er Jahre, ausgelöst durch die Qualitätsoffensive vieler japanischer Firmen, die mit dieser Unternehmenspolitik sehr schnell hohe Marktanteile erreichten. Die Qualitätskontrolle wurde zurück in die Produktion verlagert; Fehler sollten bereits bei ihrer Entstehung im Produktionsprozess erkannt werden, um so die Kosten für teure Nachkontrollen zu reduzieren. Im Zentrum stand nun die Sicherstellung der **Prozessqualität**. Die Prozesse werden systematisch durchleuchtet und mit Hilfe von detaillierten Verfahrensanweisungen für die Mitarbeiter strukturiert. Alle heute bestehenden Qualitätsnormen basieren auf diesem Verständnis von Qualitätsmanagement.

Durch die zunehmende Vernetzung der Wertschöpfungsketten über Unternehmensgrenzen hinweg wurde der Gedanke der Prozessqualität auf die Zulieferer von Vorleistungen ausgedehnt. Darüber hinaus rückten neben den eigentlichen Prozessen auch die allgemeinen Rahmenbedingungen der Organisation ins Zentrum des Interesses. Die Mitarbeiter müssen beispielsweise entsprechend qualifiziert und motiviert sein, um die gewünschte Qualität liefern zu können; es muss die so genannte **Potenzialqualität** gewährleistet sein.

Einhergehend mit der zunehmenden Kundenorientierung begann man Mitte der 80er Jahre Prozesse vom Endabnehmer her zu planen. „Qualität ist das, was der Kunde als solche wahrnimmt“. Qualität wird nun nicht mehr aus der Binnenperspektive, sondern „von außen“ und „vom Ergebnis her“ bestimmt. (**Ergebnis- bzw. Wirkungsqualität**).

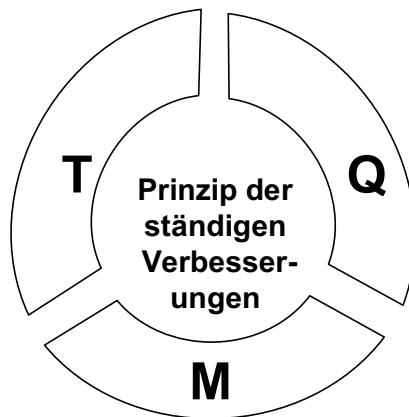
Da sich die Marktbedingungen immer schneller ändern, ist mittlerweile ein die Flexibilität sichernder, alle Qualitätsansätze integrierender Management-Ansatz weit verbreitet: das so genannte Total Quality Management (TQM).

„Total Quality Management ist eine auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch die Zufriedenheit der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“²⁹¹

²⁹¹ Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. zitiert nach Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Berlin u.a. 2001, S. 48.

Abbildung 3-1: Total Quality Management²⁹²**Umfassende Herangehensweise**

- Partnerschaftliche Kommunikation mit den Kunden (Kundenorientierung)
- Einbeziehung aller Unternehmensangehörigen (Mitarbeiterorientierung)
- Bereichs- und Funktionsübergreifend
- Öffentlichkeitsarbeit (Gesellschafts- und Umweltorientierung)

**Betonung der Qualität als zentralem Orientierungspunkt**

- Qualität des Unternehmens
- Qualität der Prozesse
- Qualität der Produkte

Hervorhebung der Verantwortung der Leitung

- Vorbildfunktion der Führung
- Formulierung und Bewahrung von Qualitätspolitik und -zielen
- beispielgebende Team- und Lernfähigkeit

Qualitätsmanagement ist nach dem Verständnis von TQM ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der von den Führungskräften vorgelebt und von allen Organisationsmitgliedern auf allen Hierarchieebenen mitgetragen werden muss und sich gleichermaßen auf Produkte, Prozesse und das gesamte Potenzial einer Organisation bezieht.

Der Nutzen von QM-Systemen besteht in den folgenden Faktoren²⁹³:

- Transparenz der Strukturen und Prozesse
- Klare Verantwortung und Kompetenz für jeden Mitarbeiter
- Reduzierung von Fehlern und damit von Risiken
- Reduzierung der Kosten

²⁹² Zitiert nach Broekmate/Dahrendorf/Dunker: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, München 2001, S. 196.

²⁹³ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Frankfurt a.M. 2005, S. 161.

- Beschleunigung der Durchlaufzeiten
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Verbesserung des Images
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit .

Seit Ende der 80er Jahre existieren Regelwerke, so genannte ISO²⁹⁴-Normen, an denen sich Organisationen beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems orientieren können. Die ISO 9000-Reihe wurde 1987 ursprünglich für die betriebliche Fertigung entwickelt und später durch einen Leitfaden für Dienstleistungen erweitert. Kernbestandteil ist die Dokumentation von qualitätsorientierten Prozessen. Wird die Übereinstimmung der dokumentierten Prozesse mit den tatsächlichen Prozessen von einer unabhängigen und dafür spezialisierten Institution wie dem TÜV festgestellt²⁹⁵, dann erhält die Organisation ein entsprechendes Zertifikat und kann dies als Wettbewerbsvorteil nutzen (z.B. zertifiziert nach ISO 9000). Dies ist in der Regel drei Jahre gültig.

Die ISO-9000-Normenreihe wurde im Jahr 2000 umfassend überarbeitet, sie besteht jetzt aus den DIN EN ISO Normen 9000 (Qualitätsmanagementsysteme, Grundlagen und Begriffe), 9001 (Anforderungen an QM-Systeme) und 9004 (Leitfäden zur Qualitätsverbesserung). Die neuen Normen haben die Kundenzufriedenheit als oberstes Ziel und sind in einer verständlicheren Sprache verfasst. Zudem wurde der Normenumfang und die Dokumentationspflicht verringert. Die ständige Verbesserung der Prozesse unter Einbeziehung der Mitarbeiter wurde ebenfalls als wichtiges Ziel verankert.

Diese Neuausrichtung der DIN EN ISO 9000:2000 ist in den folgenden acht Grundsätze für Qualitätsmanagementsysteme dokumentiert:

- **Kundenorientierung:** Organisationen sind von ihren Kunden abhängig und müssen deshalb nachweisen, dass sie ihre Kunden verstehen, Kundenanforderungen erfüllen und danach streben, die Kundenerwartungen zu übertreffen.
- **Führung:** Das Management ist für die entsprechende kundenorientierte Ausrichtung der Organisation verantwortlich.
- **Mitarbeiterorientierung:** Die Mitarbeiter sind vollständig in den Prozess einzubeziehen. Ihre Qualifikationen sind permanent weiterzuentwickeln.

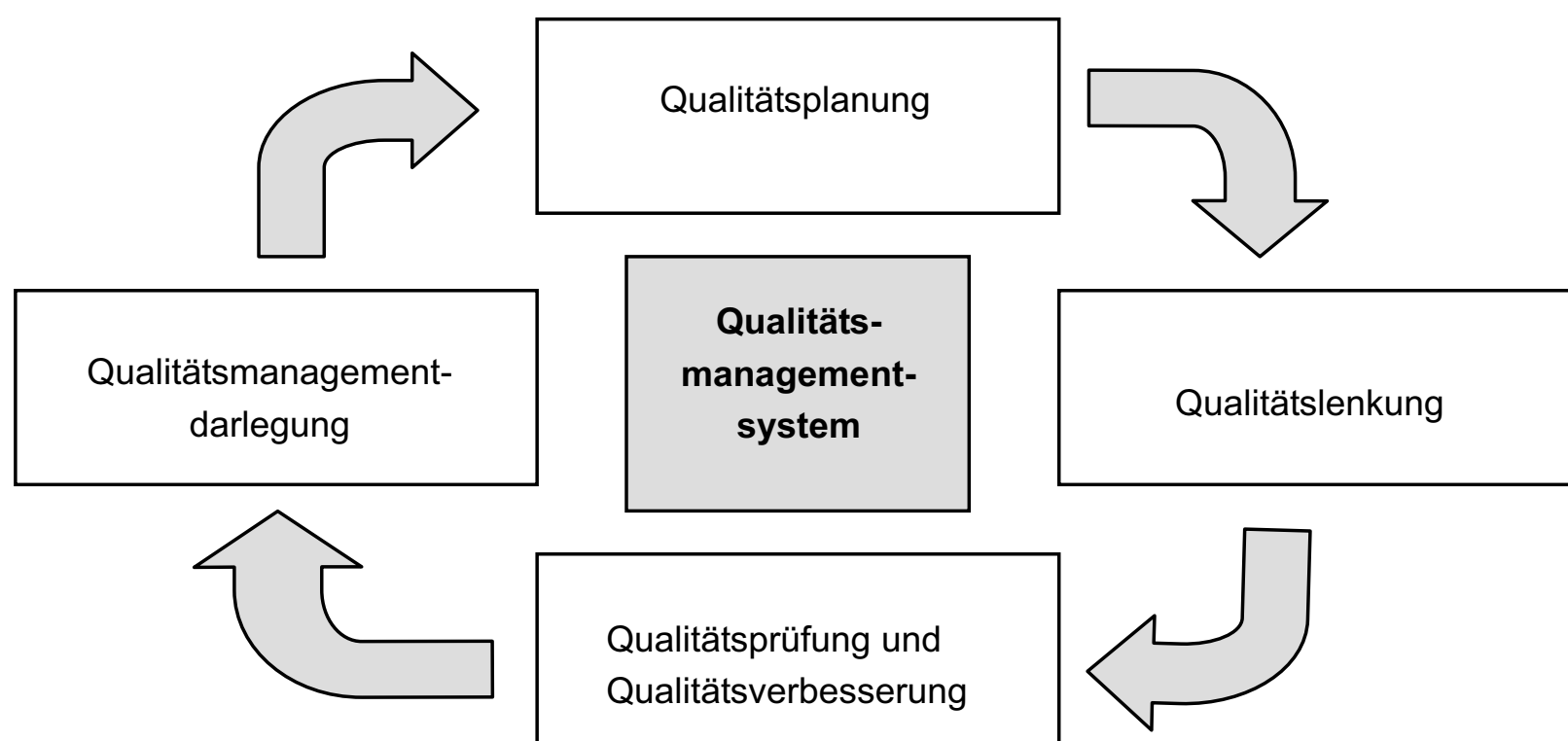
²⁹⁴ Abkürzung für International Organization für Standardization. Das Normensystem ist als deutsche (DIN), als europäische (EN) und als internationale Norm (ISO) gültig. Zuständig für die Normung in Deutschland ist das Deutsche Institut für Normung (DIN). ISO-Normen sind in Deutschland gültig, wenn sie vom DIN übernommen wurden.

²⁹⁵ Diese Untersuchungen durch eine neutrale Prüfinstanz heißen Audits.

- **Prozessorientierung:** Alle zusammengehörenden Ressourcen und Tätigkeiten sind als Prozess zu definieren und zu lenken.
- **Systemorientierung:** Die miteinander in Wechselbeziehung stehenden Prozesse sind im Rahmen eines Systems (z.B. TQM) zusammenzufassen und ständig auf ihre Effizienz hin zu verbessern.
- **Ständige Verbesserung:** Die kontinuierliche Verbesserung aller Prozesse ist ein zentrales Ziel der Organisation.
- **Rationale Entscheidungsfindung:** Unternehmensentscheidungen beruhen auf einer Analyse von Daten und Informationen.
- **Lieferantenbeziehungen** zum gegenseitigen Nutzen: Lieferanten und Kunden hängen voneinander ab.²⁹⁶ Sie haben ihre Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen zu steigern und gemeinsame Werte zu schaffen.

3.2 Phasen des Qualitätsmanagement

Abbildung 3-2: Phasen des Qualitätsmanagementsystems²⁹⁷



²⁹⁶ Nach diesem Verständnis ist der Kunde jede nachgelagerte Stelle in der Wertschöpfungskette. Damit wird praktisch jeder Kollege zum Kunden und Betrieb und Markt verschwimmen ineinander.

²⁹⁷ Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Berlin u.a. 2001, S. 176.

Auf Basis dieser Grundsätze erfolgt der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in vier Phasen: der Qualitätsplanung, der Qualitätslenkung, der Qualitätsprüfung und der Qualitätsmanagementdarlegung. Die weiteren Ausführungen sollen sich auf Qualitätsmanagement-Systeme für Dienstleistungen beschränken.

3.2.1 Qualitätsplanung

Die Qualitätsplanung umfasst die Gesamtheit der planerischen Tätigkeiten, die vor Beginn des Leistungserstellungsprozesses erfolgen und sicherstellen sollen, dass die gewünschte Qualität erzielt wird.

Auf der strategischen Ebene sind die folgenden Aufgaben der Qualitätsplanung angesiedelt

- Das Top-Management muss QM zu einem wichtigen Unternehmensziel erklären (ggf. Schulung der Führungskräfte).
- Auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse müssen allgemeine Qualitätsziele und –grundsätze formuliert und in der Organisation kommuniziert werden.
- Aufstellung eines Projektplanes für die Einführung von QM, Formierung und Qualifizierung eines Projektteams.
- Planung von unternehmensweiten Kommunikationsmaßnahmen über das QM-Projekt, um damit die Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erhöhen.

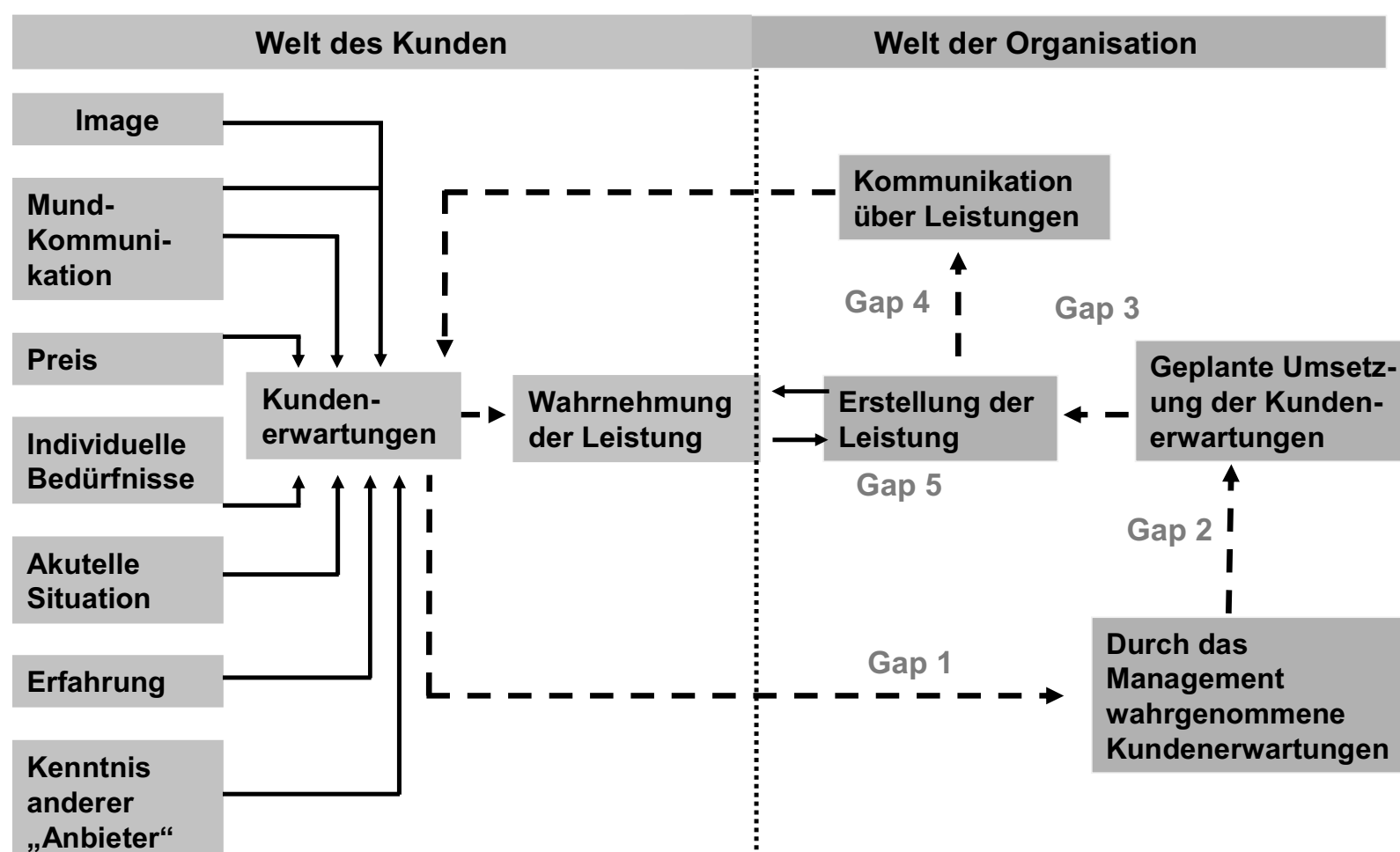
Zu den operativen Aufgaben der Qualitätsplanung gehören:

- Auswahl von Produktbereichen, in denen QM pilothaft eingeführt werden soll. Ermittlung der Kundenerwartungen im Hinblick auf die Produkt- und Leistungsqualität (Bsp. über Kundenbefragungen) .
- Analyse und Dokumentation der relevanten Geschäftsprozesse.
- Festlegung von Qualitätsanforderungen (Standards) für die ausgewählten Produktbereiche und Festlegung von Messkriterien und –verfahren für die Überprüfung der Qualität (beispielsweise merkmals- und kundenorientierte Ansätze der Zufriedenheitsanalyse, vgl. Kapitel 2.3.2.7).
- Entwicklung von Strategien , um die Qualitätsziele zu erreichen.

Für die einleitende Stärken-Schwächen-Analyse im Rahmen der Qualitätsplanung hat sich das so genannte Gap-Modell von Parasuraman, Zeithaml, Berry bewährt²⁹⁸. Es basiert auf dem in Kapitel 2.2.4.1 vorgestellten Modell über die Entstehung von Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungen (Confirmation-/Disconfirmation-Modell), wonach diese das Ergebnis eines Vergleichsprozesses zwischen der vom Kunden erwarteten und der von ihm wahrgenommenen Qualität ist.

Das Gap-Modell zeigt die vielfältigen Interaktionsbeziehungen zwischen Dienstleistungsanbieter und -nachfrager sowie die möglichen „Lücken“ (Gaps) zwischen Kundenerwartung und angebotener Dienstleistungsqualität.

Abbildung 3-3: Gap-Modell²⁹⁹



Gap 1 beschreibt die Lücke zwischen den Erwartungen der Kunden und den vom Management wahrgenommenen Kundenerwartungen. Diese Lücke bestimmt das

²⁹⁸ Vgl. Bruhn 2001, S. 62ff.

²⁹⁹ In Anlehnung an Bruhn 2001, S. 63.

Ausmaß aller weiteren Lücken. Als Ursache sind im wesentlichen fehlende oder unzureichende Marktforschungsaktivitäten zu nennen.

Gap 2 bezieht sich auf eine Umsetzungslücke zwischen den – korrekt- erfassten Kundenwünschen und der (Qualitäts-) Vorgabe für die geplante Umsetzung der Dienstleistung. Als Hauptursachen für diese Lücke gelten eine mangelnde Funktionsfähigkeit der internen Kommunikation, Wahrnehmungs- und Einstellungsprobleme, die Abwesenheit von Qualitätszielen und Standards sowie entsprechender Controllinginstrumente.

Gap 3: Sind die entsprechenden Qualitätsvorgaben gemacht, ist noch nicht sichergestellt, dass die Mitarbeiter diese auch tatsächlich umsetzen. Häufig mangelt es an einer entsprechenden Qualifizierung der Mitarbeiter, an Anreizsystemen oder der nötigen Arbeitsplatzausstattung. Aber auch ein ungenügender Handlungs- und Entscheidungsspielraum des Kundenkontaktpersonals kann die Ursache für die Umsetzungsschwierigkeit sein.

Gap 4 beschreibt die Lücke zwischen der tatsächlich erbrachten und der kommunizierten Leistung. Vielfach werden durch stark übertriebene Werbebotschaften unrealistische Erwartungen geweckt, die nicht erfüllt werden können und dann zu Unzufriedenheit führen.

Gap 5 bezeichnet die Lücke zwischen der vom Kunden wahrgenommenen und der erwarteten Qualität. Ihr Ausmaß ist von der Summe der vorherigen Lücken abhängig³⁰⁰.

Die Ergebnisse der Gap-Analyse fließen unmittelbar ein in die Maßnahmen zur Einführung und Steuerung der QM-Maßnahmen, der so genannten Qualitätslenkung.

3.2.2 Qualitätslenkung

In dieser Phase werden die sachlichen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen für die Umsetzung und Kontrolle der Qualitätsziele geschaffen. Die Maßnahmen der Qualitätslenkung setzen auf drei unterschiedlichen Ebenen an³⁰¹:

Maßnahmen der **kulturbezogenen Qualitätslenkung** sind auf eine stärkere Verankerung der Kunden- und Serviceorientierung in der Unternehmenskultur gerichtet, u.a. durch die Vorbildfunktion der Führungskräfte. Es muss ein Klima der Servicekultur geschaffen werden, das die Mitarbeiter über Abteilungsgrenzen hinweg flexibel an der Lösung von Qualitätsproblemen arbeiten lässt.

Im Rahmen der **organisationsbezogenen Qualitätslenkung** müssen die Verantwortlichen für das Qualitätsmanagement festgelegt werden, z.B. durch die Einrichtung einer

³⁰⁰ Vgl. Bruhn 2001b, S. 71ff.

³⁰¹ Vgl. Bruhn, 2001b, S. 193ff.

zentralen Stabstelle für Qualität bzw. der Ernennung eines Qualitätsmanagers. Es müssen die Zuständigkeiten und Weisungsbefugnisse für die Planung, Umsetzung und Kontrolle einzelner Qualitätsmaßnahmen festgelegt werden. Neben diesen aufbauorganisatorischen Vorkehrungen muss auch in den Prozessen der Ablauforganisation die Sicherstellung der Qualitätsziele gewährleistet werden, u.a. durch die Anpassung der Informations- und Kommunikationssysteme.

Zur **mitarbeiterbezogenen Qualitätslenkung** gehören alle Maßnahmen der Personalauswahl und Personalentwicklung, die helfen, den Qualitätsgedanken bei den Mitarbeitern zu verankern. Dazu gehören qualitätsorientierte Aus- und Weiterbildungsangebote ebenso wie materielle und immaterielle Anreizsysteme.

3.2.3 Qualitätsprüfung und Qualitätsverbesserung

Nach Planung und Steuerung der Qualität muss in der anschließenden Phase der Qualitätsprüfung festgestellt werden, ob die Qualitätsziele erreicht wurden. Wichtige Voraussetzung für die Qualitätsprüfung ist die Festlegung von überprüfbaren Qualitätsstandards (Operationalisierung der Qualitätsziele³⁰²), die bereits in der Phase der Qualitätsplanung erfolgen sollte und die sich an den Qualitätserwartungen der Kunden zu orientieren haben. Qualitätsstandards dienen als Maßstab dafür, wann ein angestrebtes Qualitätsniveau unterschritten wird und wann steuernd eingegriffen werden muss. Beispiele für Qualitätsstandards sind z.B.:

- Festlegung von maximalen Wartezeiten
- Festlegung der maximalen Bearbeitungszeit
- Beantwortungsdauer bei schriftlichen Kundenanfragen nach x Tagen, Zwischenbescheid nach x Tagen
- Garantierte Öffnungszeiten und telefonische Rückrufbereitschaft
- Maximale Fehlerquote pro Transaktion
- Weniger als 5% unzufriedene Kunden.

Kundenorientierte Standards sollten als Qualitätsversprechen oder Service-Garantien auch nach außen kommuniziert werden, allerdings nur dann, wenn ihre Einhaltung im großen und ganzen gewährleistet ist. Der regelmäßige Abgleich der Standards mit den aktuellen Ist-Werten macht auf relevante Abweichungen aufmerksam und ermöglicht so ein rechtzeitiges Gegensteuern. Standards sind ein Instrument, an dem die ständige Verbesserung gemessen werden kann.

³⁰² Vgl. zum Begriff der Operationalisierung Kapitel 2.3.2.5.

Zur empirischen Überprüfung der Standards gibt es eine Vielzahl von Messverfahren, die in zwei Klassen eingeteilt werden können: die unternehmensorientierten (internen) und die kundenorientierten (externen) Messverfahren³⁰³.

Im Rahmen der internen Qualitätsprüfung soll festgestellt werden, inwieweit die Qualitätsstandards aus Unternehmenssicht erfüllt wurden. Dazu werden u.a. Warte- und Bearbeitungszeiten gemessen sowie Mitarbeiterbeobachtungen und Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Ein weiteres Instrument ist die Durchführung von Qualitätsaudits³⁰⁴ oder Benchmarking³⁰⁵-Prozessen.

Auf die Verfahren der externen Qualitätsprüfung wurde bereits im Kapitel über die Kundenzufriedenheitsanalyse im Rahmen der Marktforschung (Kapitel 2.3.2.7) eingegangen. Sie überprüfen, inwieweit die Qualitätsanforderungen aus Sicht der Kunden erfüllt worden sind. Man unterscheidet zum einen so genannte objektive Messansätze wie Silent Shopper³⁰⁶ (auch Mystery Shopper) oder Warentest und subjektive Messansätze, die sich noch einmal in merkmals- und ereignisorientierte Verfahren unterscheiden lassen. Einen Sonderfall der ereignisorientierten Messverfahren stellen Kundenbeschwerden dar, die vom Unternehmen als kostenlose Marktforschung genutzt werden können und die mittlerweile Bestandteil eines eigenen Prozesses im Qualitätsmanagement sind: dem so genannten Beschwerdemanagement. Da das Beschwerdemanagement auch im öffentlichen Sektor immer größere Bedeutung erlangt hat, wird es im nachfolgenden Kapitel 3.4 ausführlicher dargestellt.

In Abb. 3-4 werden beispielhaft Qualitätsdimensionen von Verwaltungsleistungen mit möglichen Messansätzen dargestellt.

³⁰³ Vgl. Bruhn, 2001b, S. 217ff.

³⁰⁴ Ein Audit ist eine systematische, von einer unabhängigen Stelle durchgeführte und dokumentierte Untersuchung, ob die realen Qualitätsmanagement-Prozesse und die dadurch erzielten Ergebnisse auch den geplanten entsprechen.

³⁰⁵ Benchmarking ist ein Instrument der Wettbewerbsanalyse. Durch den kontinuierlichen Vergleich von Produkten und Prozessen mit anderen Unternehmen sollen die eigenen Leistungslücken geschlossen werden. Der Vergleich erfolgt mit dem so genannten Klassenbesten, darunter versteht man das Unternehmen, dessen Produkte und Prozesse jeweils am besten sind. Dann werden die Unterschiede zu diesem Unternehmen systematisch ermittelt und Verbesserungsmaßnahmen festgelegt. Im öffentlichen Sektor haben sich Benchmarking-Prozesse unter dem Begriff „Interkommunaler Leistungsvergleiche“ etabliert, mit denen man eine Art „künstlichen Wettbewerb“ in einem Monopol“ initiieren will. Vgl. hierzu die Vergleichsringe der KGSt und der Bertelsmann-Stiftung.

³⁰⁶ Silent Shopper sind Testkäufer, die im Auftrag des Unternehmens die Servicequalität der eigenen Mitarbeiter überprüfen, ohne dass diese davon vorher informiert wurden.

Abbildung 3-4: Qualitätsdimensionen und Messansätze³⁰⁷

Qualitätsdimensionen	Ausprägungen	Mess- und Kennzahlen
Ergebnis-Qualität	• Richtigkeit, geringe Fehlerquote • Regelmäßigkeit • Verlässlichkeit (Einhaltung von Zusagen) • Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen	• Zahl der Widersprüche/Beschwerden • Anteil erfolgreicher Widersprüche • Zufriedenheit der Bürger (Befragung)
Prozess-Qualität	• Gute Erreichbarkeit der zuständigen Stelle • Geringe Wartezeiten • Geringe Zahl der Ansprechpartner • Schnelle Bearbeitung • Einhaltung von zugesagten Terminen • Transparenz von Verfahrensständen (z.B. Monitoring via Internet)	• Dauer /Wartezeiten - objektiv gemessen - Bedeutung subj. bewertet z.B. durch Bürgerbefragung • Zahl der Beschwerden • Zufriedenheit der Bürger (Befragung) • Mitarbeiterzufriedenheit (Mitarbeiterbefragung)
Potential-qualität	• Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter • Freundliche Mitarbeiter • Verständlichkeit von Bescheiden, Vordrucken • Arbeitsplatzausstattung • Standort • Ausstattung der Warteräume etc.	• Fortbildungstage der Mitarbeiter • Mitarbeiterzufriedenheit • Ausstattung im Vergleich mit anderen Kommunen (Benchmarking) • Zufriedenheit der Bürger

Die Ergebnisse der Qualitätsprüfung sind die Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung der Produkte und Prozesse. Es schließt sich damit der Kreis zu einer erneuten Qualitätsplanung auf höherem Niveau.

3.2.4 Qualitätsmanagementdarlegung

Damit die Anstrengungen im Rahmen des Qualitätsmanagement nachvollzogen und periodisch überprüft werden können, muss jeder QM-Prozess abschließend entsprechend dokumentiert werden. Diese Dokumentation ist ein zentrales Element der DIN-ISO-Normen und erfolgt zumeist in Form einer Loseblattsammlung: dem **Qualitätsmanagement-Handbuch**. Es gibt Auskunft über die Qualitätsziele und beschreibt die

³⁰⁷ In Anlehnung an Broekmate/Dahrendorf/Dunker 2000, S. 40.

normierten Prozesse mit ihren jeweiligen Verantwortungsträgern. Des weiteren gibt es Auskunft über Qualitätsindikatoren und die Verfahren der Qualitätsprüfung.

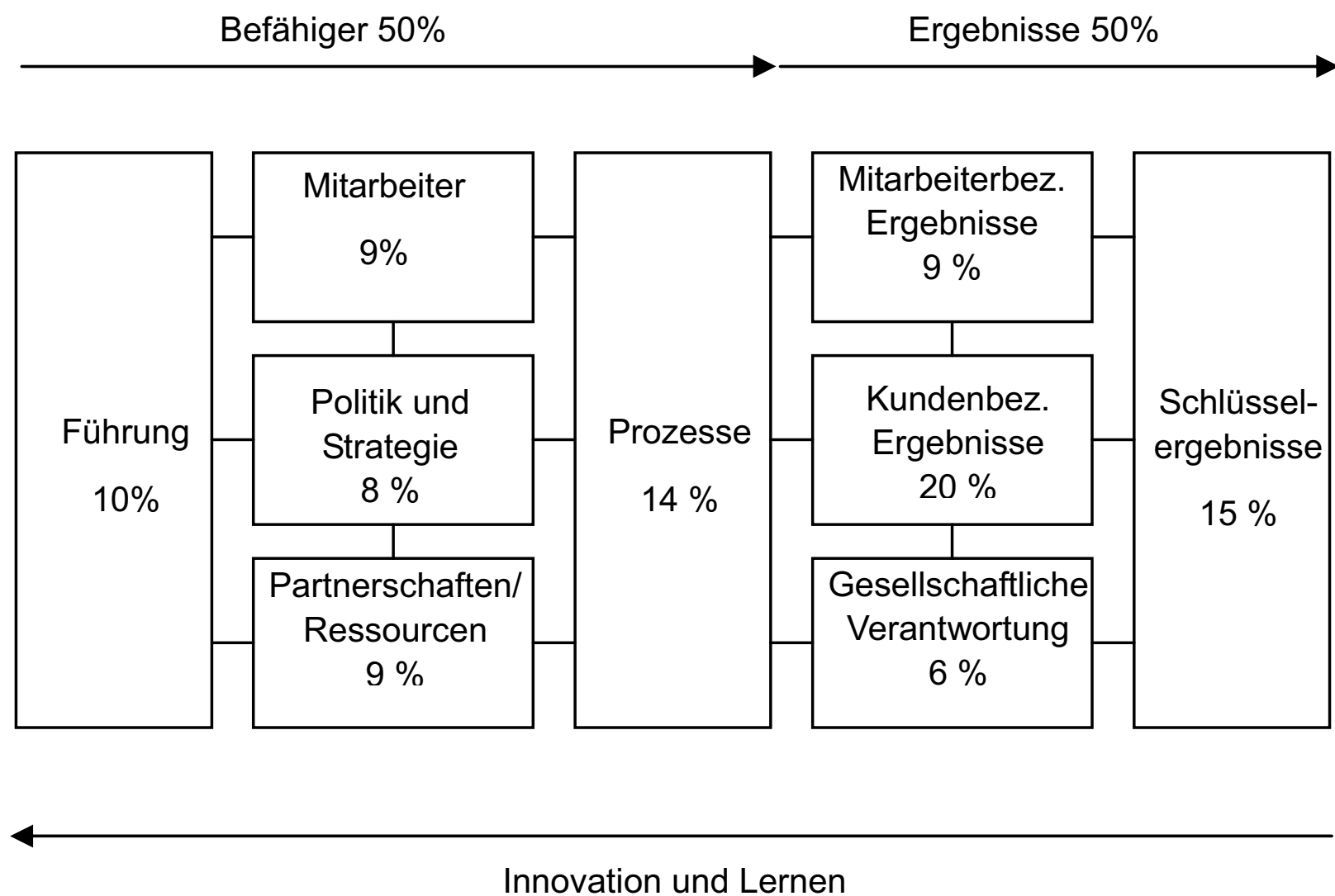
Wird die Zertifizierung der Organisation durch ein unabhängiges Audit angestrebt, ist die Dokumentation genau vorgeschrieben und sehr aufwändig. Dieser hohe bürokratische Aufwand ist vielfach kritisiert worden und hat dazu geführt, nach alternativen Möglichkeiten einer strukturierten Qualitätsüberprüfung zu suchen. Es wurden verstärkt Modelle entwickelt, die eine Selbstprüfung durch die eigene Organisation erlauben. Zwei dieser Modelle, das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) und das CAF-Modell (Common Assessment Framework) werden im Folgenden kurz vorgestellt.

3.3 EFQM-Modell

Führende Unternehmen in Europa mit viel Erfahrung in TQM haben sich 1988 in der European Foundation for Quality Management zusammen geschlossen, um der amerikanischen und japanischen Qualitätsoffensive etwas entgegenzusetzen. Sie haben die Erfolgsfaktoren von Unternehmen untersucht und ihre Erkenntnisse und Erfahrungen in dem sog. EFQM-Modell for Excellence niedergelegt, das als wichtiges europäisches Referenzmodell zum QM gilt und in Abgrenzung zum amerikanischen Malcolm Baldrige National Quality Award³⁰⁸ zu sehen ist.

Nach diesen Untersuchungen lässt sich der Erfolg exzellenter Organisationen anhand von neun Kriterien ablesen, die unterteilt werden können in so genannte Ergebnis- und Befähigerkriterien.

³⁰⁸ Vgl. Broekmate/Dahrendorf/Dunker 2000, S. 246f.

Abbildung 3-5: EFQM-Modell³⁰⁹

EFQM beschreibt eine Organisation ganzheitlich und greift die Grundgedanken des TQM auf, indem es die Verantwortung der Führung als ausschlaggebend einstuft und das Qualitätsmanagement als integralen Bestandteil des allgemeinen Managements einstuft. Das EFQM-Modell geht davon aus, dass es eine Wechselwirkung zwischen Befähiger- und Ergebniskriterien gibt. Während die Ergebniskriterien zeigen, wo die Organisation steht, zeigen die Befähigerkriterien, wie man das gesetzte Ziel erreichen kann. („Hebel für Veränderungen“)³¹⁰.

Organisationen können das Modell für eine Selbstbewertung nutzen und anhand der EFQM-Kriterien ihre Stärken und Schwächen analysieren. Auf diese Weise bekommen sie Ideen und Anhaltspunkte für die Optimierung ihres Qualitätsmanagement. Sie können sich aber auch um den mit diesem Modell verbundenen Qualitätspreis bewerben.

³⁰⁹ Zitiert nach Deutsche Gesellschaft für Qualität: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Frankfurt a.M. 2005, S. 167.

³¹⁰ Vgl. Broekmate/Dahrendorf/Dunker 2000, S. 249.

Das EFQM-Bewertungsraster enthält neun Kriterien, die in 32 Teilkriterien untergliedert sind. Die Teilkriterien werden wiederum durch Orientierungsfragen inhaltlich erläutert, die auf einer vorgegebenen Bewertungsskala für die Organisation zu beantworten sind. Nachfolgend werden einige Kriterien exemplarisch erläutert³¹¹.

Befähigerkriterien:

Bei dem Kriterium „**Führung**“ geht es u.a. um folgende Fragen:

- Wie geht das Führungspersonal bei der Erarbeitung von Mission und Leitbild für die Organisation vor?
- Setzen sich die Führungskräfte durch ihr persönliches Verhalten als Vorbild für die Qualitätskultur ein? Werden Lern- und Innovationsprozesse von ihnen gefördert? Überprüfen und verbessern sie auch ihr eigenes Führungsverhalten?
- Treten die Führungskräfte selber in Kontakt mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft, und wie gehen sie mit deren Belangen um?

Bei dem Kriterium „**Politik und Strategie**“ geht es u.a. um folgende Themen:

- Berücksichtigt die Organisation bei der Entwicklung und Überprüfung ihrer Unternehmensstrategie die Bedürfnisse der Interessengruppen (Bsp. Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer, Kooperationspartner)? Werden deren Bedürfnisse regelmäßig über Marktforschungsaktivitäten ermittelt?
- Wägt die Organisation die Interessen der Interessengruppen ab und berücksichtigt sie Veränderungen des Umfelds in ihrer Strategie?
- Wird das Leitbild und die Unternehmensstrategie nach innen und außen kommuniziert?

Das Kriterium „**Mitarbeiter**“ wirft folgende Fragen auf:

- Werden Maßnahmen der Personalentwicklung durchgeführt?
- Werden Wissen und Kompetenzen der Mitarbeiter genutzt und systematisch ausgebaut?
- Werden die Mitarbeiter zu selbständigem Handeln ermutigt?
- Werden ihre Leistungen anerkannt?

Im Zusammenhang mit dem Kriterium „Partnerschaften und Ressourcen“ stellen sich die folgenden Fragen:

- Wie gestaltet die Organisation ihre externen Partnerschaften, um Synergien bei der Zusammenarbeit in der Kunden-Lieferanten-Kette zu erzielen?

³¹¹ In enger Anlehnung an Broekmate/Dahrendorf/Dunker 2000, S. 251ff.

- Werden die eigenen Ressourcen wie Finanzen, Gebäude, Technologien und Wissen systematisch „gemanagt“?

Bei dem Kriterium „**Prozesse**“ sind folgende Themen relevant:

- Sind die Kernprozesse der Organisation erkannt und auf die strategischen Ziele ausgerichtet? Werden sie analysiert und kontinuierlich verbessert? Sind die Verantwortlichen klar benannt?
- Werden die Prozesse in Hinblick auf die Zufriedenheit von Kunden und Anspruchsgruppen optimiert?
- Entwirft und entwickelt die Organisation ihre Produkte anhand der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden?
- Wie gestaltet und vertieft sie die Kundenbeziehungen?

Ergebniskriterien

Die „**kundenbezogenen Ergebnisse**“ umfassen zwei Kategorien: „Messergebnisse aus Sicht der Kunden“, die zum Beispiel über Kundenbefragungen festgestellt werden können, und „Leistungs- und Frühwarnindikatoren“, die aus internen Messungen bezogen werden:

- Wie beurteilen die Kunden die Organisation hinsichtlich der Qualität ihrer Produkte, der Serviceleistungen, des Verhaltens im Beschwerdefall etc.?
- Wie stark ist die Kundenbindung? Würden Kunden die Produkte der Organisation weiter empfehlen und wieder kaufen?

Die „**mitarbeiterbezogenen Ergebnisse**“ werden auch unterteilt in Messergebnisse, die z.B. über Mitarbeiterbefragungen ermittelt werden, und in Leistungsindikatoren:

- Wie zufrieden und motiviert sind die Mitarbeiter?
- Wie stufen sie u.a. ihre allgemeinen Arbeitsbedingungen, das Arbeitsklima und ihre Karriereentwicklung ein?

Bei den Leistungsindikatoren werden u.a. Fehlzeiten, Personalfluktuation, Teilnahmen an Aus- und Weiterbildung, Beteiligung am Vorschlagswesen ermittelt.

Bei den „**gesellschaftsbezogenen Ergebnissen**“ geht es darum, wie die Organisation in der Gesellschaft wahrgenommen wird. Erfasst wird dies zumeist über Umfragen oder die Auswertung der Medienberichterstattung.

Die letzte Kategorie „**Wichtige Ergebnisse der Organisation**“ umfasst u.a. die folgenden Aspekte:

- Finanzielle Ergebnisse wie Umsatz, Gewinn oder Aktienkurs. In der Verwaltung gehören dazu: Haushaltsdefizite, Schuldenstand, Vermögen, Kostendeckungsrate
- Leistungsbezogene Indikatoren wie Durchlaufzeiten, Fehlerraten, Innovationen und Patente, Produktivität etc.

Common Assessment Framework (CAF)

Das Common Assessment Framework (CAF) wurde auf Basis des EFQM-Systems entwickelt und stellt eine für die öffentliche Verwaltung angepasste und etwas vereinfachte Variante dar. Es ist ein gemeinsames europäisches Qualitätsbewertungsschema, das aus einer Zusammenarbeit der 16 EU-Partnerländer in einem Expertenkomitee entstanden ist. CAF hat die Struktur des EFQM mit 9 Kriterien übernommen, daneben sind Aspekte aus dem Speyerer Qualitätspreis integriert. Die Kriterien entsprechen weitgehend denen des EFQM, die Teilkriterien sind aber weniger ausdifferenziert und inhaltlich und sprachlich den Aufgaben und organisatorischen Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung angepasst³¹².

3.4 Beschwerdemanagement

Sollte es trotz Qualitätsmanagement nicht gelingen, alle Kunden zufriedenzustellen, stellt sich die Frage, wie mit unzufriedenen Kunden umzugehen ist. Eine Möglichkeit eröffnet das so genannte Beschwerdemanagement, das als eine Art außerbetriebliches Vorschlagswesen betrachtet werden kann. Diesem aus den USA stammenden Management-Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass eine Beschwerde die für die Organisation günstigste Reaktion auf Unzufriedenheit darstellt, da die geäußerten Beschwerden als „kostenlose Marktforschungsinformation“ wichtige Hinweise auf Qualitätsverbesserungen bergen. Sie können damit beitragen, abwanderungswillige Kunden zu halten, Kundenzufriedenheit wieder herzustellen bzw. auszubauen und so einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Beschwerdemanagement als ein zentrales Element des Nachkaufmarketing ist eingebunden in die Kundenbindungs- bzw. Kundenrückgewinnungsstrategie, und diese wiederum sollte Bestandteil eines umfassenden Qualitätsmanagements sein.

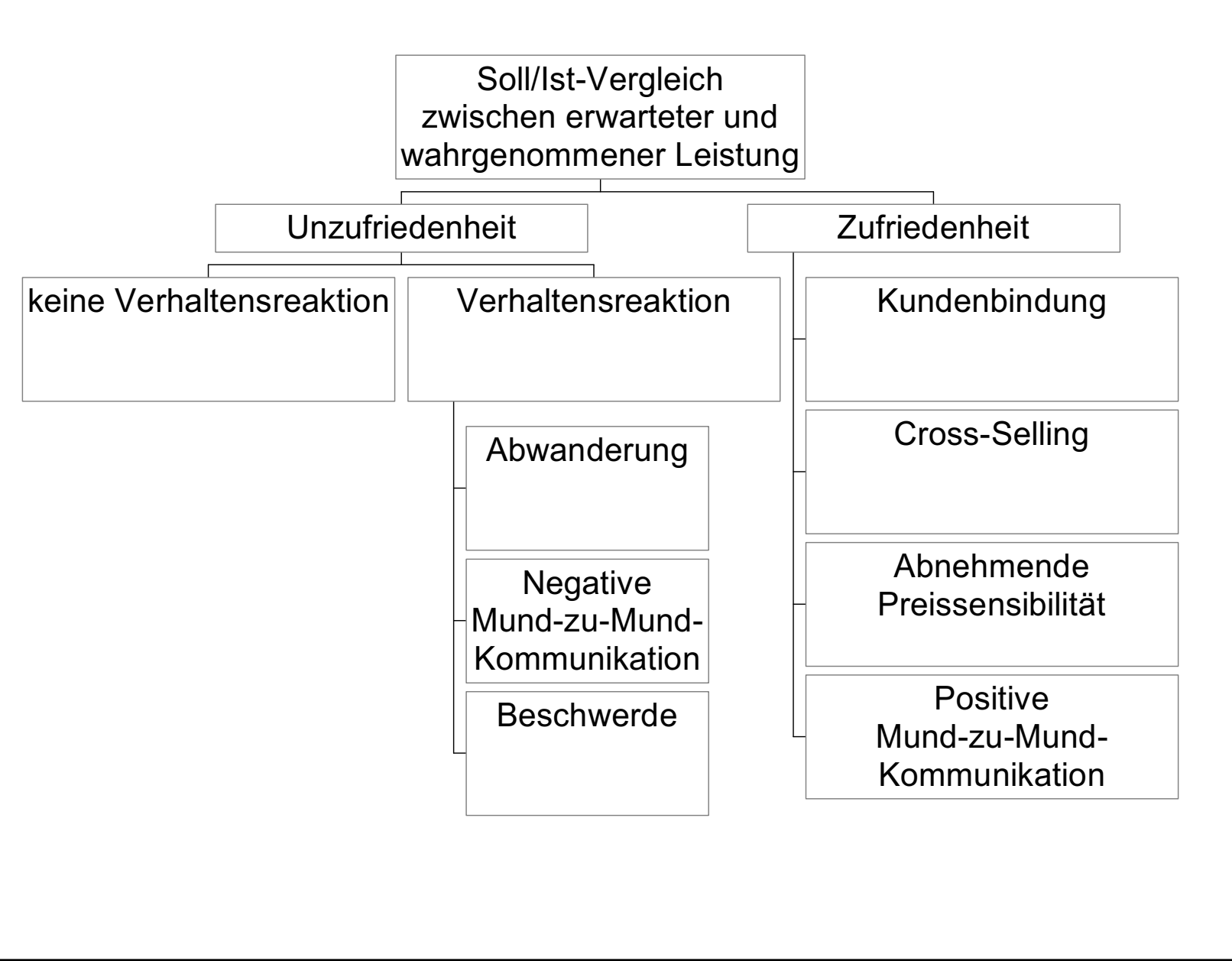
Beschwerden werden als *Artikulationen von Unzufriedenheit* definiert, die gegenüber der Organisation oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck vorgebracht werden, auf ein als schädigend empfundenenes Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten

³¹² Vgl. Broekmate/Dahrendorf/Dunker 2000, S. 261f.

Verhaltens zu bewirken³¹³. Dabei ist der Begriff der Beschwerde nicht auf die Fälle begrenzt, in denen der Kunde ihn expressis verbis benutzt³¹⁴.

In der Regel erfährt die Organisation wenig über die Gründe von Unzufriedenheit oder Abwanderung, es sei denn, sie lässt diese im Rahmen von (teuren) Kundenzufriedenheits-Analysen erheben. Beschwerden liefern zumeist aktuellere, und kostengünstigere Informationen über Kundenunzufriedenheit.

Abbildung 3-6: Reaktionsformen auf Unzufriedenheit



Häufig wandern unzufriedene Kunden sofort ab, weil sie die Auseinandersetzung mit dem Unternehmen als zu zeitaufwändig, als zu belastend oder als vergeblich ansehen. Nicht selten wird diese Abwanderung durch negative Mund-zu-Mund-Kommunikation begleitet. Einige Kunden verändern ihr Verhalten trotz Unzufrieden-

³¹³ Wimmer, F.: Beschwerdepolitik als Marketinginstrument. In: Hansen, U./ Schoenheit, I.: Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, Frankfurt a.M. 1985, S. 227.

³¹⁴ In Verwaltungen werden Widersprüche, Rechtsbehelfe und Dienstaufsichtsbeschwerden in der Regel. nicht als Beschwerden im Rahmen des Beschwerdemanagement betrachtet.

heit nicht, weil sie beispielsweise die mit dem Wechsel verbundenen Kosten und Unannehmlichkeiten scheuen. Im öffentlichen Bereich kommt natürlich erschwerend hinzu, dass in vielen Monopolmärkten kein Alternativangebot besteht. Deshalb ist es häufig irreführend, bei einer geringen Zahl von Beschwerden automatisch anzunehmen, die Mehrzahl der Kunden sei zufrieden. Beschwerden stellen die mit Abstand seltenste Manifestation von Unzufriedenheit dar. In der Regel beschweren sich nicht mehr als 5% aller unzufriedenen Kunden.

Tatsächlich lohnt es sich, auf die Bürger zuzugehen. Erfahrungen aus der Wirtschaft zeigen: Nur vier von 100 unzufriedenen Kunden beschweren sich. 96 Prozent der Beschwerdegründe bleiben also unbekannt. Während jeder Unzufriedene mindestens 10 Freunden oder Bekannten von seinem Negativerlebnis erzählt, informieren zufriedene Kunden nur drei Mitmenschen über positive Erlebnisse. Übertragen auf eine Stadt heißt das: Bei 500 bekannten Beschwerden gab es insgesamt 12.500 Ärgerfälle – und die schweigende Mehrheit von 12.000 Fällen kann sich rein rechnerisch auf 120.000 Menschen summieren, die über das Ärgernis mit der Verwaltung wissen. Der sichere Weg zur kollektiven Unzufriedenheit.

Ob sich ein unzufriedener Kunde tatsächlich beschwert, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Zu unterscheiden sind:

- Erwartete Beschwerdekosten
- Erwarteter Beschwerdenutzen
- Produktmerkmale (Bsp. Hochpreis-Produkt)
- Nachweisbarkeit des Problems
- Persönlichkeitsmerkmale des Beschwerdeführers (Bsp. Selbstbewusstsein)
- Situationsbedingte Merkmale (Bsp. kein Zeitdruck)³¹⁵.

Je offenkundiger das Problem, je höher der Wert des Produktes, je geringer der Aufwand einer Beschwerde bei gleichzeitig hoher Erwartung einer Wiedergutmachung, desto wahrscheinlicher ist die Äußerung einer Beschwerde. Dabei gilt, dass ein Kunde, dessen Beschwerde schnell und zufriedenstellend bearbeitet wurde, eine höhere Bindung zum Unternehmen aufweist als einer, der nicht unzufrieden war.

Im Rahmen des Beschwerdemanagements soll versucht werden, möglichst viele unzufriedene Kunden zur Bekanntgabe der Gründe für ihre Unzufriedenheit zu bewegen und diese Informationen zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess der gesamten Organisation zu nutzen.

³¹⁵ Stauss, B./ Seidel, W.: Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden, München, Wien 1998, S. 48.

3.4.1 Ziele des Beschwerdemanagement

Mit dem Aufbau eines Beschwerdemanagement werden die folgenden Ziele verfolgt³¹⁶:

- **Umsatzsteigerung**
 - Vermeidung von Abwanderung
 - gestiegene Preisbereitschaft zufriedener Kunden
 - Schaffung zusätzlicher akquisitorischer Effekte
- **Qualitätsverbesserung**
 - durch das Herausfinden von Schwachstellen und deren Beseitigung
- **Kostensenkung**
 - durch die Bindung zufriedengestellter Beschwerdeführer entfallen Kosten für die Neukundengewinnung
- **Wettbewerbsverbesserung**
 - verringerte Wechselbereitschaft zufriedener Kunden durch die Demonstration eines kundenorientierten Verhaltens
 - Entdeckung von Marktchancen
- **Kommunikative Ziele**
 - Förderung des Dialogs mit den Kunden
 - Verhinderung negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation, evtl. sogar Auslösen positiver Kommunikation bei zufriedengestellten Beschwerdeführern
 - positives Image.

Beschwerdemanagement setzt eine bestimmte Unternehmenskultur im Umgang mit Fehlern voraus. Fehler dürfen nicht als zu vertuschende Hinweise auf persönliches Fehlverhalten interpretiert werden, die - weil leicht quantifizierbar- zur Grundlage für die Berechnung leistungsabhängiger Bezahlung gemacht werden; sondern müssen als Chance zum Lernen begriffen werden. Aus diesem Grund kommt der umfangreichen Information der Mitarbeiter im Zuge der Einführung eines Beschwerdemanagement eine hohe Bedeutung zu. Darüber hinaus müssen die verantwortlichen Mitarbeiter mit den entsprechenden Kompetenzen und Beeinflussungsmöglichkeiten ausgestattet sein, um Fehlerquellen in der Organisation dauerhaft zu beseitigen.

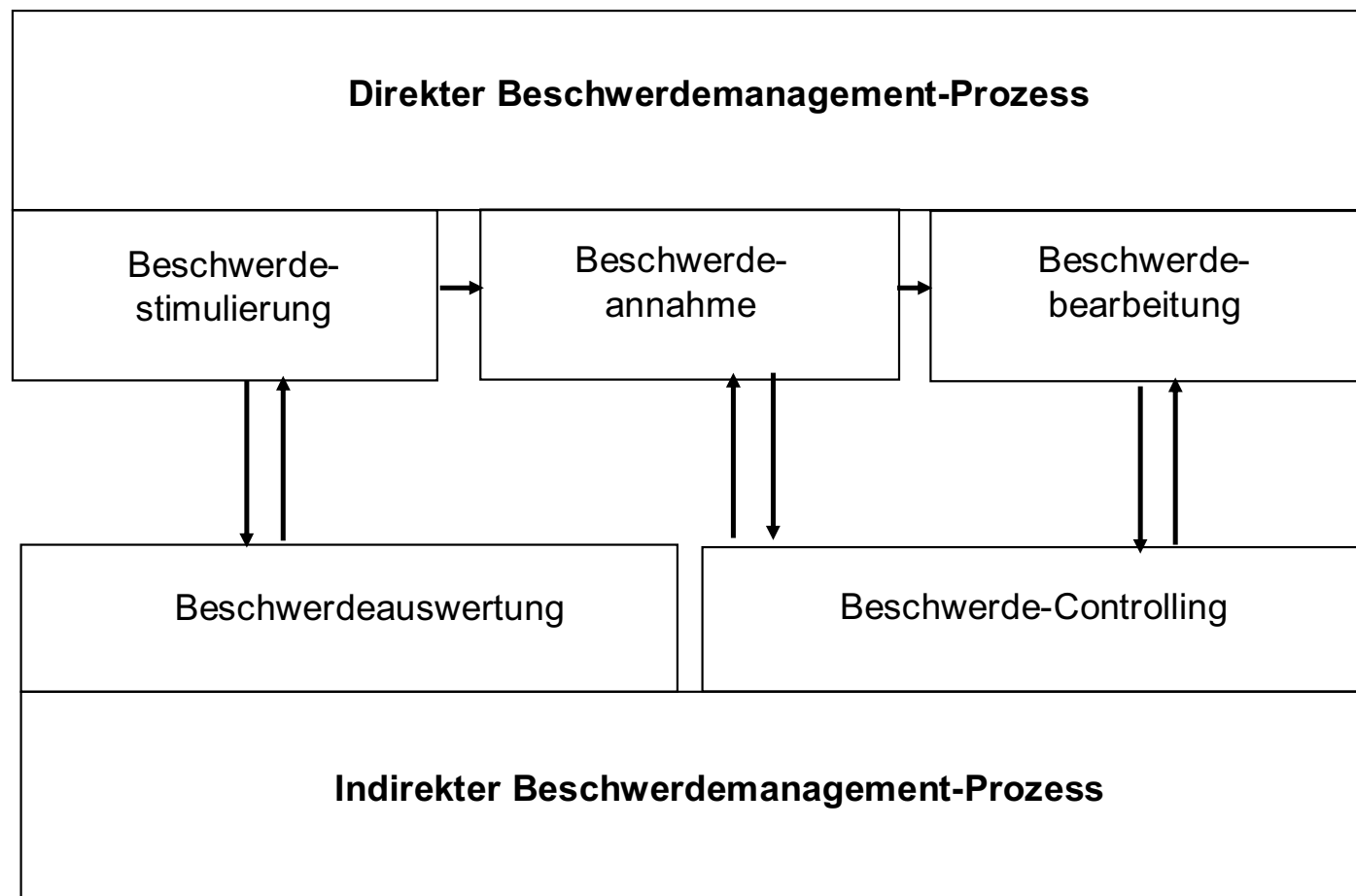
3.4.2 Beschwerdemanagement-Prozess

Die Erreichung der oben genannten Ziele ist nur über leicht zugängliche Beschwerdekanäle möglich. Ferner bedarf es einer schnellen und problemgerechten Reaktion auf Beschwerden und einer Bearbeitung, bei der sie systematisch hinsichtlich ihres ver-

³¹⁶ In Anlehnung an Stauss/Seidel 1998, S. 63ff.

wertbaren Informationsgehaltes ausgewertet werden. Ein Controlling überprüft anhand bestimmter Indikatoren regelmäßig den Grad der Zielerreichung.

Abbildung 3-7: Phasen des Beschwerdemanagement-Prozesses³¹⁷



Im Rahmen der **Beschwerdestimulierung** sollen unzufriedene Kunden motiviert werden, die Gründe ihrer Unzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen zu nennen. Dazu ist die Einrichtung von leicht zugänglichen Beschwerdewegen und ihre Bekanntmachung vonnöten. Grundsätzlich stehen mündliche, schriftliche, telefonische sowie Internet-basierte Beschwerdewege zur Verfügung. Deren Eignung ist je nach Branche, Kundenstamm und Organisationsform des Unternehmens unterschiedlich zu beurteilen³¹⁸. Die Stimulierungsmaßnahmen müssen dosiert eingesetzt werden, um

³¹⁷ Stauss/Seidel 1998, S. 66.

³¹⁸ Im Anhang finden sich einige Beispiele der Bekanntmachung von Beschwerdemanagement-Systemen in der öffentlichen Verwaltung.

die Ressourcenausstattung des Beschwerdemanagement dem wachsenden Abwicklungs- und Ressourcenbedarf anzupassen³¹⁹.

Bei der **Beschwerdeannahme** müssen die Mitarbeiter durch ein kundengerechtes Verhalten im Erstkontakt dafür Sorge tragen, dass eine sachliche Klärung des Sachverhalts ermöglicht sowie eine schnelle Problemlösung eingeleitet wird. Häufig ist der Ablauf derart geregelt, dass der die Beschwerde annehmende Mitarbeiter die Verantwortung dafür übernimmt, dass das Kundenproblem gelöst wird; er erwirbt im übertragenen Sinne das „Eigentum an der Beschwerde“ („Complaint Owner“). Er muss die entsprechenden Beschwerdebearbeitungsinformationen strukturiert und vollständig erfassen. Hierzu zählen im allgemeinen die folgenden Punkte³²⁰:

Informationen über Beschwerdeproblem:

- Beschwerdegrund
- Umstand (Zeit, Ort etc.)
- Erst- oder Folgebeschwerde
- Implikationen für die unternehmerische Reaktion (Gewährleistungs- oder Kulanzfall, Reaktionsdringlichkeit, Bearbeitungspriorität etc.)

Informationen über Beschwerdeführer

- interner oder externer Kunde
- Stammdaten (Name, Adresse etc.)
- Bezug zum Beschwerdefall (direkt betroffen oder Vertreter)
- Ausmaß der Verärgerung und Handlungsabsicht

Informationen über Beschwerdeobjekt

Beschwerdebearbeitungs-Informationen

bei der Beschwerdeannahme

- Zeitpunkt der Entgegennahme
- Beschwerdeweg
- Adressat

bei der Beschwerdebearbeitung

- Verantwortlicher
- Bearbeitungsprozess

³¹⁹ Vgl. Stauss/Seidel 1998, S. 377f.

³²⁰ Stauss/Seidel 1998, S. 107

bei der Beschwerdelösung

- Zusagen
- realisierte Problemlösung

Im Rahmen der **Beschwerdebearbeitung** müssen:

- Interne Bearbeitungsprozesse
- Verantwortlichkeiten
- Terminvorgaben
- Mechanismen zur Überwachung der Termineinhaltung
- Dokumentationspflichten

festgelegt werden.

Aktives Beschwerdemanagement ist zugleich ein Terminmanagement. Um eine schnelle und konsistente Bearbeitung zu gewährleisten, sind zeitliche Standards für die Durchlaufzeiten festzulegen. Neben den gesetzten Standards sind Systeme einzurichten, die im Falle des zeitlichen Verzugs wirksam werden wie das interne Mahnsystem und das Eskalationssystem, das eine Weiterleitung der Beschwerde an höhere Hierarchiestufen vorsieht. Es sollte ein Klassifizierungssystem für die Einschätzung der Wichtigkeit von Beschwerden entwickelt werden, so dass je nach Schwere des Problems abgestufte Verhaltensroutinen vorgegeben werden³²¹.

Eine der wichtigsten Aufgaben im Rahmen des Beschwerdemanagement besteht in der genauen Identifikation von Prozessen und der Festlegung der Prozessverantwortung. Dabei können folgende Verantwortungsebenen unterschieden werden:

- auf der Ebene des Gesamtmanagementprozesses: der „Process Owner“
- auf der Ebene der Einzelfall-Bearbeitung: der „Complaint Owner“
- auf der Ebene der Einzelphasen der Beschwerdebearbeitung: der „Task Owner“

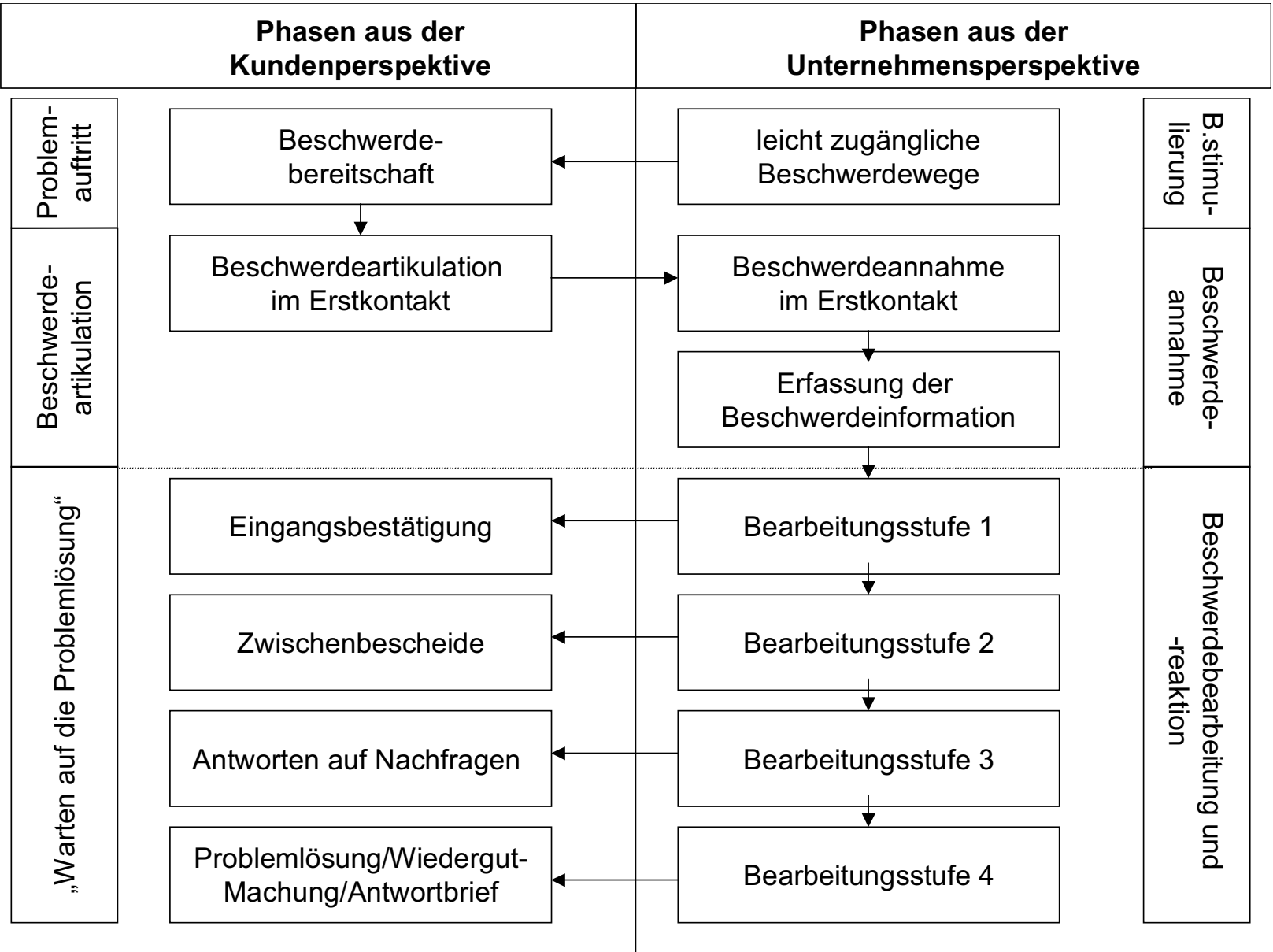
Besondere Bedeutung kommt der internen Kommunikation der beteiligten Stellen während der Beschwerdebearbeitung zu. Aber auch die kundengerichtete Kommunikation ist nicht zu vernachlässigen. Sofern keine unmittelbare Problemlösung möglich ist, sollte der Kunde über den Stand seines Falles informiert werden (Eingangsbestätigung, Zwischen- und Endbescheid).

Für die effektive Nutzung der in den Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen und Marktchancen ist eine umfangreiche **Beschwerdeauswertung** vonnöten. So können beispielsweise mit Hilfe der Frequenz-Relevanz-Analyse von

³²¹ Vgl. Stauss/Seidel 1998, S. 377f.

Beschwerden (FRAB) die Kundenprobleme in eine Rangordnung gebracht werden, die die Dringlichkeit ihrer Beseitigung aus Kundensicht offen legt.

Abbildung 3-8: Beschwerdemanagement-Prozess aus Kunden- und aus Unternehmensperspektive³²²



3.4.3 Einführungsprozess Beschwerdemanagement

1. Grundsatzentscheidung der Verwaltungsführung

Wie bei allen QM-Maßnahmen muss sich die Verwaltungsführung klar für die Einführung eines Beschwerdemanagement aussprechen, zudem sollten die politischen Gremien informiert werden. Eine wichtige Bedeutung kommt dabei der durch die Führungskräfte vorgelebten Kultur im Umgang mit Fehlern zu. Denn gerade für diese ist

³²² Stauss/Seidel 1998, S. 67.

die Einführung eines professionellen Beschwerdemanagement häufig mit schwierigen Lernprozessen verbunden, denn sie müssen³²³:

- in der Lage sein, auch eigene Fehler einzugestehen
- in der alltäglichen Praxis beweisen, dass sie an der Analyse von Problemursachen und der Entwicklung von Lösungen, nicht aber primär an der Benennung von Schuldigen, interessiert sind,
- den Mitarbeitern Verantwortung geben und Entscheidungsspielräume gewähren,
- Mitarbeiter, denen im Bemühen um eine kundennahe Lösung Fehler unterlaufen sind, zwar korrigieren und ihnen Hilfe für zukünftiges Verhalten geben, nicht aber „bestrafen“; nicht zuletzt auch vorbildliche Reaktionen auf Kundenbeschwerden auszeichnen³²⁴.

2. Bildung einer Projektgruppe und Beteiligung der Mitarbeiter

Der Erfolg des Beschwerdemanagement steht und fällt mit den fachlichen und sozialen Fähigkeiten der Mitarbeiter. Nur wenn diese hinreichend über die Ziele des Beschwerdemanagement informiert sind, wenn Ängste und Ressentiments abgebaut und über Qualifizierungsmaßnahmen die notwendigen Sozialkompetenzen vermittelt worden sind, lassen sich die Ziele realisieren.

Die Einführung eines Beschwerdemanagement bedeutet für die Mitarbeiter aller Hierarchiestufen umfangreiche Lernprozesse. Diese müssen mit Hilfe von Informationsmaßnahmen und Verhaltenstraining initiiert und gefördert werden.

3. Entwicklung eines Rahmenkonzeptes

Zu Beginn sollte eine Ist-Analyse durchgeführt werden, die u.a. anhand der folgenden Fragen strukturiert werden kann³²⁵:

- Wie viele Beschwerden erreichen die Verwaltung zurzeit? Wie werden die Beschwerden erfasst?
- Wie viele Bürger haben sich über dasselbe Problem mehrfach beschwert?
- Welche Wege benutzen die Bürger um ihre Unzufriedenheit auszudrücken (persönlich, telefonisch, elektronisch, postalisch) und wie oft?
- An welche Adressaten/Abteilungen wenden sie sich? Sind ihnen die Ansprechpartner bekannt?

³²³ Vgl. Broekmate/Dahrendorf/Dunker 2001 S. 89ff.

³²⁴ Stauss/Seidel 1998 S. 305f.

³²⁵ Vgl. Broekmate/Dahrendorf/Dunker 2001, S. 89 und vgl. Töpfer 1999, S. 485ff.

- Wie und von wem werden Beschwerden gegenwärtig bearbeitet? Wie ist der Arbeitsprozess und der Informationsaustausch organisiert?
- Wie lange dauert es durchschnittlich, bis eine Beschwerde bearbeitet bzw. das Problem gelöst ist? Sind für die Bearbeitung Standards definiert (z.B. Reaktionszeit, Verhaltensregeln, Kommunikation/Bescheide)? Welche Problemlösungen werden den Bürgern angeboten?
- Wie werden Beschwerden analysiert, um Problemursachen und Ansatzpunkte für Verbesserungen zu entdecken?
- Wie zufrieden sind die Bürger mit der jetzigen Beschwerdebearbeitung?

Auf der Grundlage der Ist-Analyse ist dann ein Gesamtkonzept zu entwickeln.

4. Öffentlichkeitsarbeit und Qualifizierung der Mitarbeiter

Das Beschwerdemanagement muss sowohl intern wie extern bekannt gemacht werden und die Mitarbeiter sind im Umgang mit Beschwerdeführern zu qualifizieren.

5. Einführung des Beschwerdemanagement und Erfolgskontrolle

Die Informationen aus den Beschwerden sollten (zentral) ausgewertet und für konkrete Verbesserungsmaßnahmen genutzt werden. Das gesamte Beschwerdemanagement ist ebenfalls in periodischen Abständen einer Qualitätsüberprüfung zu unterziehen.

Praxisbeispiel: Beschwerdemanagement

Seit Anfang 2000 bauen Verwaltungsmitarbeiter der Stadt Seelze bei Hannover (34.000 Einwohner) einmal im Monat auf dem Wochenmarkt ihren Infostand „Beschweren Sie sich“ auf. Stolperfallen auf Gehwegen, umgefallene Verkehrszeichen, zu viel Abfall in den Grünanlagen, unfreundliche Behördenkräfte – im Schnitt etwa 30 Beschwerden, Anregungen, Verbesserungsvorschläge; manchmal aber auch lobende Worte sammeln die freiwilligen Kräfte der Stadt Seelze seither einmal im Monat auf dem Wochenmarkt oder anderen Großveranstaltungen ein.

Statt darauf zu warten, dass Bürger ihrem Unmut von alleine Luft mache, fordern immer mehr Kommunen ihre Einwohner aktiv zum Dialog auf: Sie installieren Bürgerbriefkästen am Rathaus, richten Bürgertelefone ein und lassen ihre Stadtdirektoren jeden Monat in Bürgersprechstunden auf Tuchfühlung mit dem Kunden gehen.

In Seelze offenbarte das Beschwerdemanagement, dass die Bürger vor allem mit der Sauberkeit der Straßen und Grünanlagen nicht zufrieden waren. Daraufhin sorgte die Verwaltung der niedersächsischen Kommune dafür, dass der Betriebshof bei der Straßenreinigung zusätzliche Unterstützung von gemeinnützigen Arbeitern bekam. In Georgsmarienhütte bei Osnabrück in Niedersachsen zogen die Verantwortlichen in der Verwaltung ähnliche Konsequenzen, nachdem

sie die Bürger um ihre Meinung gefragt hatten: Es wurde ein Ordnungsaußendienst eingeführt, der wilde Müllkippen aufspürt, Falschparker vor Feuerwehrezufahrten meldet, nicht angeleinte Hunde auf dem Kinderspielplatz. Außerdem wurden die Öffnungszeiten für Grünabfallsammelplätze erweitert und verstärkt Pflegepartnerschaften gegründet. Bürger kümmern sich seither freiwillig um die Grünanlagen vor ihrem Haus, Eltern helfen, die Spielplätze sauber zu halten

In Seelze werden alle Hinweise schriftlich aufgenommen und dann direkt an die betroffene Abteilung weitergeleitet. Die Leiterin des zentralen Ideen- und Beschwerdemanagements kontaktiert den Beschwerdeführer oder Hinweisgeber innerhalb von 24 Stunden telefonisch. Im günstigsten Fall kann sie das Problem bereits damit beheben. Gelingt dies nicht, gibt sie zumindest eine Zwischennachricht ab. Innerhalb von sieben Tagen muss sie jedoch in Zusammenarbeit mit der jeweils zuständigen Fachabteilung die Angelegenheit geklärt oder Rückmeldung gegeben haben. Die Ergebnisse werden systematisch ausgewertet.

Bewährt hat sich zudem, vorbildliche Reaktionen auf Kundenbeschwerden auszuzeichnen. Die Stadt Stuttgart veröffentlicht in ihrer Mitarbeiterzeitschrift regelmäßig Beiträge über gelungene Beschwerdemanagement-Aktivitäten. Der Oberbürgermeister höchst persönlich spricht den verantwortlichen Verwaltungsmitarbeitern im Namen der Stadt seinen Dank aus. In Seelze verfügen die mit Beschwerden betrauten Mitarbeiter sogar über ein eigenes Budget, aus dem sie Investitionen von bis zu 125.000 Euro veranlassen können.

(Literaturhinweise zum Ideen- und Beschwerdemanagement in der Verwaltung auf dem Internetportal der Initiative Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein, www.informdoku.de/05netzwerk/arbeitskreise/agideenundbeschwerden.php (Abruf 1.7.2007))

Übungsfragen:

1. Was verstehen Sie unter Qualität? Wie hat sich der Qualitätsbegriff im Zeitablauf verändert?
2. Was verstehen Sie unter Total Quality Management?
3. In welche Phasen gliedert sich idealtypisch ein Qualitätsmanagement-Prozess?
4. Worin besteht der Nutzen von Qualitätsmanagement-Systemen?
5. Auf welchen Grundsätzen sollte ein Qualitätsmanagement nach ISO 9000 basieren?
6. Wofür kann das so genannte Gap-Modell von Parasuraman, Zeithaml und Berry genutzt werden? Skizzieren Sie die einzelnen Gaps.
7. Beschreiben Sie bitte das EFQM-Modell für Exzellenz.
8. Erläutern Sie die Grundidee des Beschwerdemanagement.
9. Beschreiben Sie die einzelnen Phasen des Beschwerdemanagement. Welche Voraussetzungen müssen auf Seiten der Organisation für ein erfolgreiches Beschwerdemanagement geschaffen werden?

4 Fundraising - Spenden und Sponsoring im Public Marketing

Von Prof. Dr. Bettina Hohn,
Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege, Berlin

Fundraising – seit geraumer Zeit schon wird dieses „Zauberwort“ im öffentlichen Sektor als mögliche Lösung der zunehmenden finanziellen Engpässe gehandelt. So hat beispielsweise die Hamburger Kulturbehörde Mitte 2007 eine Stelle für Fundraising geschaffen und damit eine Vorreiterrolle unter den öffentlichen Verwaltungen eingenommen. Die Alfred-Toepfer-Stiftung F.V.S. fördert dieses Vorhaben finanziell, um die Kulturbehörde neben ihrem Engagement für das Großprojekt Elbphilharmonie darin zu unterstützen, weitere Ressourcen für ihre Arbeit, insbesondere für die Kinder- und Jugendkultur, zu mobilisieren³²⁶

Welche Chancen eröffnet Fundraising im Public Marketing? Diese Frage steht im Zentrum dieses Kapitels. Ziel ist es, einen Überblick über die Möglichkeiten des Fundraising, aber auch die daraus resultierenden Anforderungen an Institutionen des öffentlichen Sektors zu geben.

4.1 Begriffsbestimmungen

Oft werden die Begriffe Mittelbeschaffung, Spendenwerbung und Sponsoring synonym verwendet, d.h. es herrschen vielfach begriffliche Unklarheiten. Was ist unter Fundraising zu verstehen und wie sind Spenden und Sponsoring in diesen Kontext einzuordnen?

Der Begriff Fundraising stammt aus dem angloamerikanischen Raum und setzt sich zusammen aus dem Substantiv *fund* (Kapital, Vermögen, Fonds) und dem Verb *to raise* (etwas aufbringen, beschaffen). Wörtlich bedeutet Fundraising demnach Kapital- bzw. Mittelbeschaffung. Der Versuch, den Begriff für die wissenschaftliche und praktische Arbeit zu präzisieren, hat unterschiedliche Definitionen hervorgebracht.³²⁷ Haibach³²⁸

³²⁶ Vgl. Hamburger Abendblatt vom 22.08.2007

³²⁷ Hier sind vor allen Marita Haibach und Michael Urselmann zu nennen.

versteht unter Fundraising die Erstellung einer Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von finanziellen Ressourcen und grenzt den Begriff auf die Beschaffung von Finanzmitteln ein, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden und nicht regelmäßig fließen. Damit geht es bei diesem Fundraising-Begriff nicht um die Mittelbeschaffung aus öffentlichen Fördertöpfen.

Urselmann hat Fundraising als Teil des Beschaffungsmarketing einer Nonprofit-Organisation definiert, „bei dem die benötigten Ressourcen ohne markadäquate materielle Gegenleistung beschafft werden“.³²⁹ Vor diesem Hintergrund sind Spenden und Sponsoring folgendermaßen voneinander abzugrenzen:

Unter **Spenden** wird die Übertragung von Ressourcen (Leistungen) verstanden, die freiwillig und ohne markadäquate Gegenleistung erfolgt. Eine gemeinnützige Organisation kann eine Mittlerfunktion einnehmen zwischen denen, die bereit sind, für ihre Ressourcen ganz oder teilweise auf eine Gegenleistung zu verzichten, und denen, die darauf angewiesen sind, die benötigten Ressourcen ohne (markadäquate) Gegenleistung zu beziehen. Ressourcen können dabei nicht nur Finanzleistungen sein, sondern auch Sachleistungen, Dienstleistungen/Arbeitsleistungen sowie Rechte und Informationen.³³⁰

Sponsoring umfasst die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen im sportlichen, kulturellen und sozialen Bereich verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.³³¹ Die Ziele des Sponsoring für den Sponsoring-Geber können darin bestehen, das Image des Unternehmens zu verbessern und/oder den Bekanntheitsgrad zu steigern. Auch die Kontaktpflege zur Zielgruppe des Unternehmens sowie die Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung können aus Sicht des beteiligten Unternehmens Ziele des Sponsoring sein, beispielsweise des Sport-, Kultur-, Umwelt- und Sozial-Sponsoring.

Beim Sponsoring handelt es sich im Gegensatz zur Spende, die ohne markadäquate Gegenleistung getätigt wird, um ein Geschäft auf Gegenseitigkeit, das auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung beruht. Für Unternehmen sind Sponsoring-Aufwendungen in der Regel Betriebsausgaben und damit über die „gedeckelten“ Spenden hinaus steuerlich abzugsfähig. Die Unterschiede zwischen Spenden und Sponsoring können wie folgt tabellarisch dargestellt werden.

³²⁸ Vgl. Haibach, M.: Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, Frankfurt a.M. 2002, S. 19.

³²⁹ Vgl. Urselmann, M.: Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 1998, S. 21.

³³⁰ Vgl. Urselmann 1998, S. 21.

³³¹ Vgl. Bruhn, M.: Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz, Frankfurt a.M. 1998, S. 22

Spende	Sponsoring
Übertragung von Ressourcen: Geld, Sach- und Arbeitsleistungen	Finanz-, Sachmittel, Arbeits- und Dienstleistungen
Ohne äquivalente materielle Gegenleistung	Mit (vertraglich) vereinbarter Gegenleistung (Prinzip von Leistung und Gegenleistung)
Immaterieller Nutzen (z.B. Erzielung von Sozialprestige); allenfalls flankierende Sach- oder Dienstleistungen (Weihnachtskarten, Wohltätigkeitsveranstaltungen etc.)	Sponsoring erfüllt für Unternehmen kommunikative Funktionen (Marketingziele) und ist ein Baustein der integrierten Unternehmenskommunikation (im Verbund mit anderen Marketinginstrumenten einzusetzen)

Weit gefasst, umgreift der Begriff Fundraising Spenden und Sponsoring. Ein enger gefasster Begriff beschränkt Fundraising auf die Beschaffung von Mitteln für am Gemeinwohl orientierte Zwecke, die ohne eine marktadäquate materielle Gegenleistung bereitgestellt werden.

Eine Systematisierung der unterschiedlichen in der Literatur verwendeten Fundraising-Begriffe erfolgt anhand der anvisierten Zielgruppen und Leistungen bzw. Ressourcen. Folgende Zielgruppen werden im Fundraising unterschieden: Privatpersonen, Unternehmen als Spender oder Sponsoring-Partner, Stiftungen und die öffentliche Hand. Ressourcen können Geldspenden, Sachspenden, ehrenamtliche Arbeit oder Know-how sein. Aus der Kombination der beiden Merkmale kann die folgende Matrix entwickelt werden, die die unterschiedlichen Fundraising-Begriffe veranschaulicht.

Abbildung 4-1: Systematisierung der Fundraising-Begriffe

Fundraising-Zielgruppe Art der Ressourcen	Private Spender	Sponsoring-partner (i.d.R. Unternehmen)	Stiftungen	Öffentliche Hand
Finanzmittel	Enger Fundraising-Begriff			
Sachmittel				
Arbeits- und Dienstleistungen				
Rechte und Informationen				Sehr weiter Fundraising-Begriff

In dem folgenden Beitrag wird im Kontext des Public Marketing ein Fundraising-Begriff zugrunde gelegt, der als Zielgruppe private Spender sowie Sponsoringpartner einschließt. Bezüglich der Ressourcen erfolgt eine Eingrenzung auf Finanzleistungen (Geldspenden) und Arbeitsleistungen (Zeitspenden).

4.2 Spenden von Privatpersonen

4.2.1 Geldspenden

Die Schätzungen zum Volumen des deutschen Spendenmarktes gehen weit auseinander. Statistisch abgesicherte Zahlen liegen nicht vor, denn es gibt in Deutschland bisher keine kontinuierliche nationale Spendenberichterstattung. Verschiedene Institutio-

nen und Einrichtungen (Statistisches Bundesamt, Marktforschungsinstitute wie z.B. TNS Infratest, GfK u.a.) beschäftigen sich mit der Spendenerfassung und -berichterstattung, doch die Angaben zum Spendenaufkommen und zur individuellen Spendenhöhe weisen noch erhebliche Lücken auf und weichen teilweise stark voneinander ab. Letzteres lässt sich zum Teil durch die unterschiedlichen Methoden der Untersuchungen erklären.

Der Deutsche Fundraisingverband hat die Zahlen zum Spendenaufkommen in Deutschland zusammengetragen.³³² Danach reichen die ermittelten Werte für das Spendenvolumen in Deutschland für 2004 von 2,6 bis 5,2 Mrd. Euro. Bei den Spendenzwecken rangieren die Sofort- und Nothilfe, die Behinderten- und Krankenhilfe sowie die Kinder- und Jugendhilfe auf den oberen Plätzen. Wenn sich auch Unternehmen mitunter spendenfreudig zeigen, so stellen doch Privatpersonen das wichtigste Segment im Spendenmarkt dar. In ihm sind ältere Menschen die wichtigste Spendergruppe.

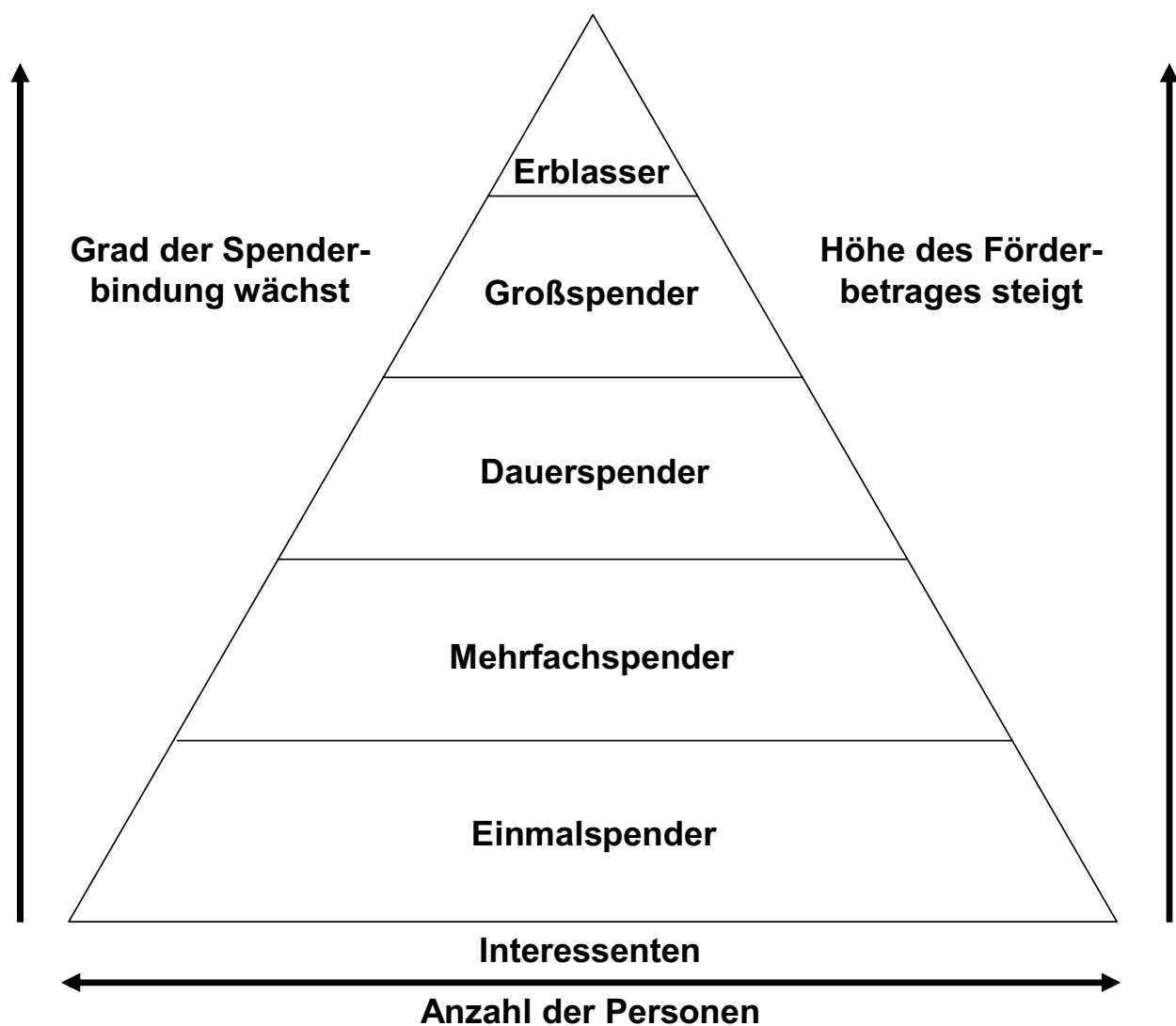
Das Spendenaufkommen der größten gemeinnützigen Organisationen hat sich in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts nicht erhöht. Nur Katastrophen, Betroffenheit auslösend und Sofort- und Nothilfemaßnahmen nötig machend, lassen die Spendeneinnahmen sprunghaft in die Höhe schnellen. Die Tsunami-Katastrophe in Südostasien im Dezember 2004 hat dies wieder eindrucksvoll bestätigt. Die Spendenaktion zugunsten der Tsunami-Opfer hat den bisherigen Spendenrekord anlässlich der Elbe-Flut August 2002 deutlich übertroffen.

Verlässliche Zahlen über den Spendenanteil kommunaler Institutionen liegen nicht vor. Möglichkeiten für kommunales Fundraising eröffnen sich z.B. im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe, aber auch im kulturellen Bereich. Überlappungen mit dem Sektor der Nonprofit-Organisationen entstehen, wenn beispielsweise ein Förderverein für eine Schule gegründet wird.

Es lassen sich unterschiedliche Zielgruppen im Fundraising unterscheiden. Neben demographischen, sozio-ökonomischen und psychographischen Segmentierungskriterien (vgl. 2.4.2.4) kann das Spendenverhalten zur Abgrenzung einzelner Spendersegmente herangezogen werden. Eine Möglichkeit der Segmentierung veranschaulicht das Modell der Spender- bzw. Fundraising-Pyramide.

³³² Vgl. <http://fundraisingverband.de/Statistiken/> (Stand: 01.06.2007)

Abbildung 4-2: Fundraising-Pyramide



Das Modell der Spenderpyramide verdeutlicht, dass die Spendenerträge mit zunehmenden Grad der Spenderbindung steigen. Angestrebt werden sollte, Einmalspender zu Mehrfachspenden zu bewegen und die Bindung an die Organisation so weit zu intensivieren, dass am Ende sogar Teile des Erbes oder das gesamte zu vererbende Vermögen gespendet wird.

Kommunikation ist ein zentraler Bestandteil des Fundraising. Für unterschiedliche Zielgruppen können verschiedene Kommunikationskanäle eingesetzt werden. Insgesamt dominieren in Deutschland postalisch versendete Spendenbriefe (Mailings). Bei Mailings handelt es sich um persönlich adressierte und massenhaft vervielfältigte Werbebriefe, die meist an eine große Anzahl von Adressaten geschickt werden. Mailings sind ein klassisches Instrument des Direktmarketing und werden genutzt, um eine bestimmte Zielgruppe kostengünstig, schnell und gleichzeitig mit einer persönlichen Ansprache zu erreichen. Immer mehr Organisationen haben Mailings für die Fundraising-Kommunikation entdeckt. Vor allem in der Zeit vor Weihnachten häufen

sich die Spendenaufrufe der gemeinnützigen Organisationen. Inhaltlich sind Mailings auf die Erzeugung einer Reaktion (Response) beim Empfänger ausgerichtet.

Der Konkurrenzdruck auf dem Spendenmarkt steigt und die Spendererträge sinken, da immer mehr Organisationen um Spenden werben. Wenn der Spendenmarkt nicht mitwächst, wird es immer schwieriger, die Ziele, die sich die Organisationen gesetzt haben, zu erreichen. Diese Entwicklung legt es auch für öffentliche und gemeinnützige Organisationen nahe, sich intensiver mit den vorhandenen Förderern auseinanderzusetzen. Dies bedeutet in der Praxis, diese Spender nicht als homogene Gruppe, sondern – trotz Massen-Fundraising – möglichst individuell anzusprechen. Dafür müssen die Spender differenziert erfasst werden. Voraussetzung dafür ist eine leistungsfähige Datenbank (Database). Die Spenderdatenbank als elektronisches Speichermedium ist das zentrale Element des Fundraising geworden. Hier können unzählige Informationen gespeichert, Personendaten und -merkmale verknüpft und Adressen in kürzester Zeit selektiert werden.

Ein weiterer für das Fundraising nutzbar zu machender Kommunikationskanal ist das Telefon. Es ermöglicht eine persönlichere und individuellere Ansprache als das Mailing. Auch die Bedeutung des Internet für das Fundraising wächst. Die Organisationen versuchen über E-Mails und Websites neue Zielgruppen zu erreichen und die Kommunikation mit den Spendern zu intensivieren.³³³ Welche Rolle das Internet im Fundraising spielen kann, hat die Tsunami-Katastrophe gezeigt: Noch nie wurde in Deutschland so häufig und so viel über das Internet gespendet wie bei dieser Naturkatastrophe. Auch das Spenden über Handys nimmt stark zu.

Die Wahl des geeigneten Kommunikationskanals bzw. des Kommunikations-Mixes ist mit Blick auf die spendebereite Zielgruppe zu treffen. Kern des Fundraising ist – wie im Marketing allgemein – die Gestaltung von Austauschbeziehungen, denn auch das Spenden ist ein Akt des Gebens und Nehmens. Die Gegenleistungen für die Spender (Gratifikationen) sind dabei nicht Geld, Sach- oder Dienstleistungen, sondern immateriell. Neben einem ökonomischen Nutzenversprechen (z.B. Minderung des zu versteuernden Einkommens) bestehen vielfältige außer-ökonomische Nutzenversprechen, z.B. soziales Prestige und die Freude am gemeinsamen Erfolg sozialer Projekte. Mit dem Ziel, dem potentiellen Spender immaterielle Gratifikationen anzubieten, geht Fundraising über das Sammeln von Spenden hinaus. Es geht darum, ein intensives **Beziehungsmanagement** aufzubauen, schon deshalb, weil es kostengünstiger ist, einen bestehenden Spender langfristig an eine Organisation zu binden als neue Spender zu gewinnen. Spenderbindungskonzepte haben angesichts des intensiven Wettbewerbs um Neuspender eine besondere Bedeutung (vgl. Kapitel 1.2 vom transaktions- zum beziehungsorientierten Marketing).

³³³ Vgl. Hohn, B.: Internet-Marketing und -Fundraising für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2001

Grundlage des Fundraising-Management ist eine Situationsanalyse und die Ableitung von Zielen. Auf dieser Basis erfolgen die Entwicklung von Strategien und die Entscheidung, welche Instrumente eingesetzt werden sollen. Wichtig ist die Auswahl von für das Fundraising geeigneten Projekten. Dies sind Projekte, deren Ziele sich gut vermitteln lassen und durch deren Inhalte die Menschen zum Spenden aktiviert werden können. Dann müssen Zielgruppen bestimmt und angesprochen werden. Dafür ist es zentral, sich mit den Motiven der Spender auseinanderzusetzen und vor diesem Hintergrund den (immateriellen) Nutzen für die Spender herauszustellen. Die Chancen, neue Spender zu gewinnen, werden umso größer sein, je stärker die Beziehung der Spender zum Spendenzweck oder zur Organisation ist. Eine kontinuierlich zu übende Beziehungspflege, die Altspender an die Organisation bindet, sollte die Bemühung um Neuspender ergänzen.

Fundraising stellt vielfältige Anforderungen an eine Organisation. Neben qualifizierten Mitarbeitern verlangt es ein funktionierendes Management. Fundraising ist eine zentrale Managementaufgabe, der sich die gesamte Organisation zu stellen hat. In diesem Zusammenhang ist der Begriff der Institutional Readiness zentral – die Bereitschaft der Organisation, Fundraising zu betreiben und damit auch eine zusätzliche Anspruchsgruppe – die Spender – zu berücksichtigen. Die Leitungsorgane müssen Fundraising fördern, indem sie die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen bereitstellen. Fundraising erfordert Investitionen, und die Erfolge stellen sich in der Regel erst nach längerem Verlauf ein.

Diese Erkenntnisse gelten auch für das Einwerben von Sachspenden, die eine häufig genutzte Alternative zu Geldspenden darstellen. Ergänzend dazu stellen Zeitspenden, also Arbeitsleistungen von Privatpersonen, eine weitere wertvolle Ressource für den öffentlichen Sektor dar.

4.2.2 Zeitspenden

Zeitspenden sind – neben Geldspenden – ein Ausdruck für das bürgerschaftliche Engagement in der Gesellschaft. In Deutschland sind viele Bürger freiwillig aktiv. Gemäß den Ergebnissen des zweiten Freiwilligen-Surveys zum bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland³³⁴ sind 70 Prozent der Bevölkerung ab 14 Jahren in Gruppen, Vereinen, sonstigen Organisationen und öffentlichen Einrichtungen aktiv. Davon hat mehr als ein Drittel, 36 Prozent der Gesamtbevölkerung ab 14 Jahren, längerfristig ehrenamtlich oder freiwillig Aufgaben übernommen. Ein weiteres Drittel (32 Prozent) hat die Bereitschaft dazu geäußert.³³⁵

³³⁴ Es handelt sich dabei um eine repräsentative telefonische Umfrage bei etwa 15.000 zufällig ausgewählten Bürgerinnen und Bürgern, Vgl. BMSFSJ/TNS Infratest (2005).

³³⁵ Vgl. BMSFSJ/TNS Infratest (2005), S. 17ff.

Die Attribute „ehrenamtlich“ und „freiwillig“ werden in der Literatur nicht einheitlich verwendet. Eine mögliche Differenzierung wäre die Eingrenzung des Ehrenamtsbegriffs auf die Gruppe von Freiwilligen, deren Engagement mit einem Amt bzw. einer Funktion in einer Organisation verbunden ist. In Vereinen könnte dies z.B. der Vorstand oder der Beirat sein. Die übrigen Freiwilligen (engl. Volunteers) sind im operativen Bereich tätig.

Freiwilliges Engagement entwickelt sich vornehmlich im Sport- und Kulturbereich, im kirchlichen Bereich sowie in Kindergarten und Schule.³³⁶ Nicht selten werden Eltern aktiv, wenn die Kommune den Kindergarten nicht renovieren kann. In Familien mit Vorschul- und Schulkindern ist das Engagement besonders groß und oft nicht auf Kindergarten und Schulen begrenzt – viele Eltern sind z.B. auch in Sachen Sport und Kultur aktiv.

Drei Altersgruppen erweisen sich als besonders engagementbereit: die Altersgruppe der 36-45 Jährigen, die der 46-55 Jährigen sowie die der 56-65 Jährigen. Das Engagement der älteren Menschen wächst derzeit am stärksten.³³⁷ Die Freiwilligen nennen als Gründe für ihr Engagement das Bedürfnis, die Gesellschaft zumindest im Kleinen mitgestalten zu können, und das Interesse, mit anderen Menschen zusammenzukommen.³³⁸

Die Zahlen des Freiwilligen-Surveys zeigen, dass das bürgerschaftliche Engagement hoch, sein Potenzial aber noch nicht ausgeschöpft ist. In dem Zusammenhang sollte beachtet werden, dass die „neue Generation“ von Freiwilligen oft nur zeitlich befristet aktiv werden möchte.³³⁹ Öffentliche Institutionen sollten sich mit den Wünschen und Motiven der Freiwilligen intensiv auseinandersetzen und entsprechende Angebote für die engagierten Bürger entwickeln. Freiwilligen-Agenturen (auch das Fallbeispiel in 2.5.1.2) dienen der Kontaktvermittlung und ermöglichen auch die Mitarbeit in zeitlich befristeten Projekten.

Nach Vereinen stellen öffentliche Einrichtungen, zu denen im Freiwilligen-Survey neben staatlichen und kommunalen auch kirchliche Einrichtungen gezählt werden, das zweitwichtigste organisatorische Feld des freiwilligen Engagements dar.³⁴⁰

Um die Menschen bei ihrem Engagement in öffentlichen Institutionen bestmöglich zu unterstützen, ist der Aufbau eines Freiwilligenmanagements hilfreich.³⁴¹ Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht das Aufeinanderabstimmen der Motivationen, Erwartungen, Bedürfnisse der Freiwilligen und der Interessen der Organisation. Hilfreich ist es

³³⁶ Vgl. BMSFSJ/TNS Infratest (2005), S. 26

³³⁷ Vgl. BMSFSJ/TNS Infratest (2005), S. 20

³³⁸ Vgl. BMSFSJ/TNS Infratest (2005), S. 27

³³⁹ Vgl. BMSFSJ/TNS Infratest (2005), S. 30

³⁴⁰ Vgl. BMSFSJ/TNS Infratest (2005), S. 31

³⁴¹ Vgl. Biedermann, C.: Was heißt Freiwillige managen? – Grundzüge des Freiwilligen-Managements, in: Nährlich/Zimmer (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen: Eine praxisorientierte Einführung, Opladen 2000, S. 107ff.

auch, wenn eine Person aus den Reihen der Organisation für das Freiwilligenmanagement verantwortlich ist. Nach der Gewinnung der Freiwilligen sind die kontinuierliche Begleitung, Unterstützung und Anerkennung wichtige Faktoren dafür, dass die Freiwilligen der Institution lange erhalten bleiben.

4.3 Unternehmenspartnerschaften im Public Marketing

4.3.1 Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen

Das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen – als Pendant zum bürgerschaftlichen Engagement von Privatpersonen – ist Ausdruck der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen, die über die wirtschaftliche Tätigkeit hinausgeht. Zentrale Begriffe in diesem Zusammenhang sind Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility (CSR).

Hinter Corporate Citizenship steht das Bestreben des Unternehmens, gleichsam „als guter Bürger der Gesellschaft“ wahrgenommen zu werden.³⁴² Ausdruck findet dies z.B. in philanthropischen Aktivitäten des Unternehmens.

Formen der instrumentellen Umsetzung von Corporate Citizenship sind:

- Corporate Giving (Geld- und Sachspenden seitens des Unternehmens) und
- Corporate Volunteering (Zeitspenden der Mitarbeiter).³⁴³

Von einigen Autoren ist in diesem Zusammenhang auch von Corporate Foundation (Unternehmensstiftung) die Rede.

Der Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) wird zum Teil als Synonym für Corporate Citizenship benutzt. Eine mögliche Unterscheidung ist das Verständnis von CSR als die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit, eine Verantwortung, die sich in gesellschaftsbezogenen Aktivitäten und deren strategischer Ausrichtung auf Unternehmensziele - Corporate Citizenship – konkretisiert. Corporate Citizenship wäre in diesem Verständnis ein Teil von CSR.³⁴⁴

³⁴² Vgl. Dubielzig, F.; Schaltegger, S.: Corporate Citizenship. In: Althaus/Geffken/Rawe (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs, Münster 2005, S. 235

³⁴³ Vgl. Dubielzig/Schaltegger 2005, S. 236f.

³⁴⁴ Vgl. Bassen Bassen, A.; Jastram, S.; Meyer, K.: Corporate Social Responsibility – Eine Begriffserläuterung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 6. Jg. 2005, S- 234.

Die Unternehmen reagieren damit auf den Druck der Gesellschaft. Politik, Nichtregierungsorganisationen (NGO) und die Medien fordern von den Unternehmen eine Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung.

Nicht immer sind die bürgerschaftlichen Aktivitäten der Unternehmen nachhaltig wirksam. Die punktuelle Unterstützung einzelner sozialer oder ökologischer Projekte zählt nicht zu dem, was unter der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung im Sinne von CSR zu verstehen ist. Bei CSR und Corporate Citizenship geht es darum, die Ansätze und Initiativen mit dem Unternehmensziel zu verbinden, sie zu bündeln, um damit Nachhaltigkeit in der Wirkung zu erzielen. Die Integration des gesellschaftlichen Engagements in die Unternehmensstrategie führt dazu, dass die Aktivitäten der Unternehmen keine aufgesetzten Maßnahmen bleiben, sondern in die wirtschaftlichen Prozesse selbst einfließen, z.B. die Umstellung auf ökologische Produktionsverfahren oder den Verzicht auf Kinderarbeit bewirken. Bei Corporate Citizenship und CSR steht eine langfristig orientierte Strategie im Mittelpunkt, bei der das Unternehmen seine spezifischen Kompetenzen nutzt, aktiv mit den verschiedenen Anspruchsgruppen kommuniziert und Partnerschaften entwickelt.

Im Rahmen von CSR können die Unternehmen sowohl mit Nonprofit-Organisationen als auch mit öffentlichen Institutionen kooperieren. Sponsoring stellt eine Möglichkeit dar, wie Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement mit geschäftsorientierten Aktivitäten verbinden können. Im folgenden Abschnitt werden die Möglichkeiten und Anforderungen des Sponsoring aus dem Blickwinkel des Public Marketing dargestellt.

4.3.2 Sponsoring

Unternehmen unterstützen gemeinnützige Organisationen oder Veranstaltungen aus dem sportlichen und kulturellen Bereich, um damit Ziele der eigenen Unternehmenskommunikation zu erreichen³⁴⁵. Vorrangiges Ziel ist es, der gewünschten Zielgruppe z.B. in einer „werbe-unverdächtigen“ und eher freizeitgeprägten Situation zu begegnen, um damit einen positiven Imagetransfer von dem gesponserten Ereignis auf das Produkt bzw. das gesamte Unternehmen zu erreichen.

Für Organisationen des öffentlichen Sektors stellt Sponsoring, gerade für soziale oder kulturelle Projekte, weniger ein Kommunikations- als ein Beschaffungsinstrument dar³⁴⁶. Um Sponsoringgelder einwerben zu können, müssen sich Verwaltungen und Nonprofit-Organisationen mit dem Sponsoring aus Unternehmenssicht zu befassen.

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen der Einwerbung von Sponsoring-Mitteln bei Unternehmen beschrieben.

³⁴⁵ Vgl. Bruhn 1998, S. 22.

³⁴⁶ Vgl. hierzu ausführlicher Braun, G./ Gallus, T./ Scheytt, O.: Kultursponsoring für die kommunale Kulturarbeit, Köln 1996.

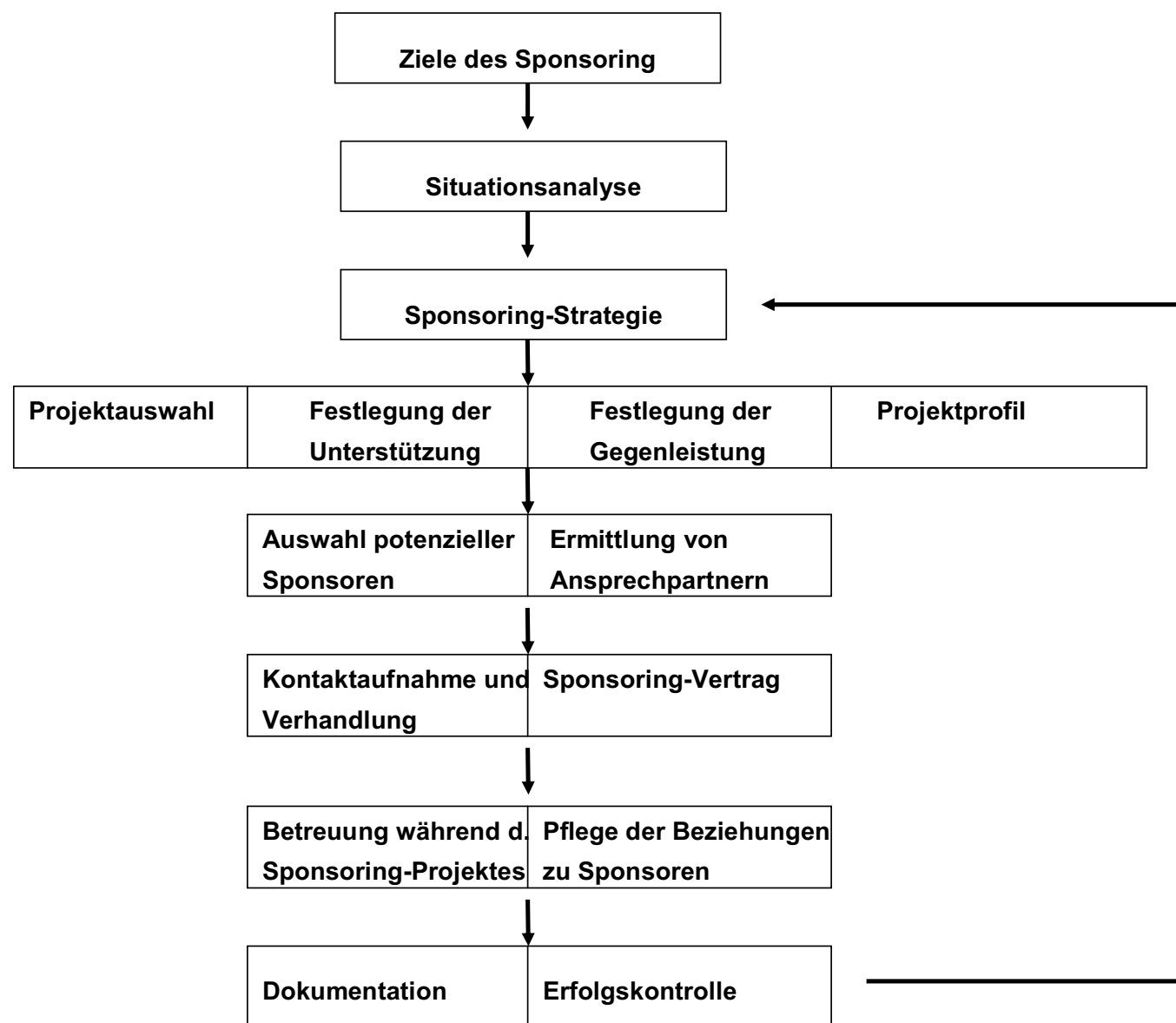
Am Beginn dieses Prozesses muss die Frage stehen, welche Ziele Unternehmen mit Sponsoring verfolgen. Dazu gehören:

- Steigerung bzw. Stabilisierung des Bekanntheitsgrades eines Unternehmens oder einer Marke bei einer interessanten Zielgruppe
- Imageprofilierung
- Kontaktpflege
- Motivation der Mitarbeiter, Demonstration einer gemeinwohlorientierten Unternehmenskultur
- Transfer emotionaler Erlebniswerte, insbesondere beim Kultursponsoring.

Aus den jeweils verfolgten Zielen ergeben sich aus Unternehmenssicht die Zielgruppen und daraus die Auswahl der Sponsoring-Objekte, die unterstützt werden sollen. Nur wenn sich die Zielgruppen, die das Sponsoring erreichen soll, mit denen des Unternehmens decken, ist das Sponsoring-Projekt für den Sponsor attraktiv. Angesichts der wichtigen Multiplikatorfunktion der Medien bei vielen Sponsoring-Projekten sollten die anvisierten Zielgruppen auch für die Medien interessant sein. Häufig wird bei der Anbahnung einer Sponsoring-Beziehung zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisation eine auf Sponsoring spezialisierte Agentur eingeschaltet.

Um Sponsoring-Mittel einzuwerben, müssen öffentliche Institutionen strategisch vorgehen. Die nachfolgende Grafik beschreibt die einzelnen Prozessschritte, die zur Finanzierung eines Sponsoring-Projekts durchlaufen werden sollten. Diese orientieren sich an den jeweiligen Planungsphasen, die auf Unternehmensseite bei der Auswahl von Sponsoring-Projekten ablaufen.

Abbildung 4-3: Planungsprozess für die Einwerbung von Sponsoring-Mitteln



Strategische Sponsoring-Planung

Wer gesponsert werden will, muss sich im Rahmen einer Situationsanalyse überlegen, ob er geeignete Projekte für ein Sponsoring hat und welche Ziele er damit verfolgen möchte. Auch muss er die organisationsinternen Voraussetzungen schaffen (Ansprechpartner, Sponsoring-Strategie etc.).

Projektauswahl (Sponsoring-Objekt)

Bei dem zu sponsernden Objekt muss es sich um ein im weitesten Sinne gesellschaftlich nützliches Vorhaben handeln, mit dem der Sponsor auch eigene Ziele verfolgt.

Festlegung der Unterstützung

Als erstes muss der Finanzierungsrahmen für das Projekt kalkuliert und festgesetzt werden, damit ersichtlich wird, welche Mittel bzw. welcher Anteil der Gesamtaufwendungen über Sponsoring einzuwerben sind.

Als nächstes muss geklärt werden, welche Form der Unterstützung angestrebt wird, ob:

- finanzielle Unterstützung (Geldzahlungen, Personalkosten, Stiftung von Preisen etc.)
- Sach- und Dienstleistungen (Bsp. technische Geräte, Möbel, Raumausstattung, Büffet, Übernachtungen, Transport, Personal, Know-how.)
- Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit (Anzeigen, Pressearbeit, Podiumsdiskussionen, Druckkostenzuschuss, Werbematerialien etc.)
- Übernahme von Ausfallbürgschaften, Abnahme von Eintrittsgeldern etc.)

Festlegung der Gegenleistung

Vor der eigentlichen Verhandlung mit dem Sponsor muss bereits geklärt sein, welche Gegenleistungen die öffentliche Institution für die Unterstützung des Sponsors anbieten kann.

Mögliche Formen sind:

- Schriftliche und mündliche Nennung des Sponsors (Broschüren, Plakaten, Nennung in Presseinformationen etc.)
- Teilnahme an Pressekonferenzen
- Teilnahme an der gesponserten Veranstaltung (Grußwort, Podium, Vergabe der Schirmherrschaft etc.)
- Markierung von Ausrüstungsgegenständen (Gebäuden, Fahrzeugen, Büchern, Kleidungsstücken, Computern etc.)
- Titel-Sponsoring
- Hospitality (Veranstaltungen des Unternehmens in Gebäuden der gesponserten Organisation (Bsp. Museen, Theater, Hochschule).

Projektprofil/Skizze

Je professioneller der Auftritt der um Sponsoringmittel anfragenden öffentlichen Institution ist, desto größer ist die Aussicht auf Erfolg. Ein gut durchdachtes Profil, das kurz und prägnant über das zu fördernde Projekt Auskunft gibt, ist dabei unerlässlich.

Das Projektprofil sollte folgende Informationen beinhalten:

- Kurzvorstellung der Institution
- Konzept der Veranstaltung, des Projektes (nach Möglichkeit Verweise auf bereits durchgeführte Sponsoring-Projekte)

- Zeitrahmen, Veranstaltungsort
- Zielgruppe (wer kann erreicht werden?)
- Welche Ziele könnte das Unternehmen mit dem Sponsoring erreichen? Welche Image-Komponenten könnten transportiert werden?
- Welches Medieninteresse kann erwartet werden?
Welche Formen der Öffentlichkeitsarbeit (vor, während und nach der Veranstaltung) sind geplant?
- Kostenplan/Finanzbedarf
- Welche Gegenleistungen werden angeboten?
- Wie soll der Erfolg kontrolliert werden?
- Anzahl der Sponsoren (Exklusiv, Haupt- und Co-Sponsoring)
- Nennung eines konkreten Ansprechpartners in der Organisation

Auswahl potenzieller Sponsoren

Um den Ressourceneinsatz bei der Ansprache potentieller Sponsoren zu minimieren, empfiehlt sich vorab eine Analyse, die klärt, bei welchen Unternehmen der Einwerbungserfolg am wahrscheinlichsten ist. Als Kriterien für diese Vorab-Auswahl bieten sich die folgenden an:

- Geografischer Bezug (Regionalbezug)
- Inhaltlicher Bezug (zwischen Sponsoring-Objekt und dem Unternehmen bzw. dessen Produkten)
- Zielgruppenbezug
- Image-Bezug
- Bereits bestehende Kontakte
- Bisherige Sponsoring-Aktivitäten des Unternehmens
- Akzeptanz des Unternehmens in der Organisation des Gesponsorten.

Ansprache potenzieller Sponsoren und Verhandlung

Für die Herstellung des Erstkontaktes gibt es kein Patentrezept. Es empfiehlt sich, per Telefon den richtigen Ansprechpartner herauszufinden und ihn auf das Sponsoring-Projekt aufmerksam zu machen. In der Regel wird diesem die Projektskizze zugeschickt und nach Möglichkeit ein persönlicher Termin vereinbart, in dem das Projekt

noch einmal vorgestellt und ggf. ein Sponsoring-Vertrag vereinbart wird. Wichtig ist, bereits beim Erstkontakt Professionalität, Kompetenz und Verlässlichkeit zu vermitteln.

Durchführung und Kontrolle

Während des Sponsoring-Projektes ist eine ständige Kooperation mit dem Sponsor unabdingbar, am besten über ein gemeinsames Projektteam. Der Beziehungspflege während und nach der Beendigung des Sponsoring kommt große Bedeutung zu.

Dokumentation des Sponsoring-Projektes

Die Sponsoring-Maßnahmen müssen gut dokumentiert werden; nach Möglichkeit sollten Maßnahmen der Erfolgskontrolle (wie Medienanalyse, Befragung und Veranstaltungsbeobachtung etc.) durchgeführt werden.

4.4 Fazit

Fundraising kann öffentlichen Institutionen ergänzende Möglichkeiten der Ressourcengewinnung eröffnen. Die Gewinnung von Spendern ist im sozialen wie im kulturellen Bereich denkbar. Für das Sponsoring stellen Veranstaltungen ein interessantes Anwendungsfeld dar. Kulturelle Events wie Konzerte oder Stadtfeste bieten vielfältige Möglichkeiten für Sponsoringpartnerschaften.

Weil Fundraising als die Gestaltung von Austauschbeziehungen zwischen Empfängern und Spendern zu verstehen ist, ergeben sich spezifische Anforderungen. Alle Aktivitäten im Fundraising erfordern einen strategischen Ansatz und die Beziehungsorientierung im Marketing erfordert differenzierte Behandlung des jeweiligen Partners.

Der seit dem 2. Weltkrieg wachsende Spendenmarkt stagniert mittlerweile, wenn man die herausragenden Spendenergebnisse bei Katastrophen herausrechnet. Die Zahl der um Spenden werbenden Organisationen steigt dagegen an. Ein stagnierender Markt mit zunehmender Konkurrenz führt zu einem steigenden Aufwand bei der Spendergewinnung und bedingt die wachsende Bedeutung der Spenderbindung. Diese Konkurrenzsituation wird sich noch verschärfen, wenn Kommunen in Zukunft verstärkt Spendenwerbung betreiben werden.

Für öffentliche Institutionen besteht die vielversprechende Aussicht, sich mit der Ermutigung bürgerschaftlichen Engagements neue Ressourcen zu verschaffen. Denkbar ist die Schaffung spezifischer Freiwilligenprojekte z.B. im sozialen, im kulturellen und

im bildungspolitischen Bereich. Museumspädagogische Angebote durch qualifizierte Freiwillige oder Vorlesenachmittage für Kinder mit Migrationshintergrund sind Beispiele dafür, wo und wie sich bürgerschaftliches Engagement zum Wohle der Allgemeinheit und zur Entlastung der öffentlichen Etats nutzbar machen ließe.

Übungsfragen:

1. Wie ist der Fundraising-Begriff abzugrenzen?
2. Worin unterscheiden sich Spende und Sponsoring?
3. Wie hat sich der Spendenmarkt entwickelt?
4. Auf welche Weise können Spenderzielgruppen segmentiert werden?
5. Was ist unter Zeitspenden zu verstehen?
6. Beschreiben Sie bitte mögliche Gegenleistungen im Sponsoring.
7. Welche Kriterien können für die Auswahl von Sponsoring-Partnern herangezogen werden?
8. Skizzieren Sie den Fundraising-Management-Prozess.
9. Welche Voraussetzungen müssen auf Seiten der Organisation für ein erfolgreiches Fundraising geschaffen werden?
10. Welche Möglichkeiten und Grenzen sehen Sie für das Fundraising öffentlicher Institutionen

Literaturverzeichnis

- Avenarius, H. (2000): Public Relations. Die Grundformen der gesellschaftlichen Kommunikation, Darmstadt 2000
- Becker, J. (2001): Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, München 2001
- Berekhoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P. (2001): Marktforschung , Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden 2001
- Biedermann, C. (2000): Was heißt Freiwillige managen? – Grundzüge des Freiwilligen-Managements, in: Nährlich/Zimmer (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen: Eine praxisorientierte Einführung, Opladen 2000, S. 107-128
- Birk, F.; Grabow, B.; Hollbach-Grömig, B. (Hrsg.) (2006): Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven, Berlin 2006
- Birkigt/Stadler/Funck (1993), Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Lansberg/Lech 1993
- Bleicher, K. (1992): Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Management-Philosophie, Zürich 1992
- BMFSFJ/TNS Infratest (2005), Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMSFSJ)/TNS Infratest Sozialforschung: Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, München 2005 (www.bmfsfj.de, Stand: 28.06.2006)
- Booz, A. H. (2002): E-Government und der moderne Staat, Frankfurt a.M. 2002
- Braun, G.; Gallus, T.; Scheytt, O. (1996): Kultursponsoring für die kommunale Kulturarbeit. Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlung für Kulturmanagement und -verwaltung, Köln 1996
- Broekmate, L.; Darendorf, K.; Dunker, K. (2001): Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, München 2001
- Bruhn, M. (1994): Social Marketing: Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen, Stuttgart 1994

- Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik, München 1997
- Bruhn, M. (1998): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz, Frankfurt a.M. 1998
- Bruhn, M. (2001a): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, Wiesbaden 2001
- Bruhn, M. (2001b): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, Berlin 2001
- Bruhn, M. (2005) Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Stuttgart 2005
- Bruhn/Stauss (1995), Bruhn, M.; Stauss, B.: Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden 1995
- Bühler, C. (1999): Kommunikation als integrativer Bestandteil des Dienstleistungsmarketing, Bern u.a. 1999
- Budäus, D. (2007): Public Private Partnership (PPP) zwischen wirtschaftlicher Aufgabenerfüllung und systemimmanenter Unverantwortlichkeit des öffentlichen Sektors. In: Hohn;Wortmann: Netzwerkmanagement – Neue Kooperationsformen zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft, Osnabrück 2007, S. 89-122.
- Danuser, H. (1998): St. Moritz: Events als Marketinginstrument für einen Ferienort, in: Nickel, O.: Event-Marketing, München 1998
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.) (2005): Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Frankfurt a.M. 2005
- Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2004): Stadtmarketing – Bestandsaufnahme und Entwicklungstrends, Berlin 2004
- Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2005): Hauptprobleme der Stadtentwicklung und Kommunalpolitik 2004, Berlin 2005
- Diller, H. (2001): Vahlens großes Marketing-Lexikon, München 2001
- Donsbach, W. (1997): Public Relations in der Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen, München 1997
- Dubielzig, F.; Schaltegger, S. (2005): Corporate Citizenship. In: Althaus/Geffken/Rawe (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs, Münster 2005, S. 235-238

- Eberle, H. u.a. (2000) Eberle, H. Illigmann, K./ Simon, M.: Regionalmarketing in Deutschland – eine aktuelle Bilanz, DSSW-Schriften Nr. 35, Berlin 2000
- Ehrmann, H (2000): Balanced Scorecard, Ludwigshafen 2000
- Esch, F.-R. (2005): Strategie und Technik der Markenführung, München 2005
- Faulstich, W. (2000): Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit, München 2000
- Florida, Richard (2004): The Rise of the Creative Class, New York 2004
- Foscht, T.; Swoboda, B. (2005): Käuferverhalten. Grundlagen, Perspektiven, Anwendungen, Wiesbaden 2005
- Fritsch, M.; Stützer, M. (2006): Die Geografie der Kreativen Klasse in Deutschland. In: Freiberg Working Papers, Nr. 11, Freiberg 2006,
- Geißler, R. (1996): Die Sozialstruktur Deutschlands, Opladen 1996
- Grabow/Hollbach-Grömig (1995), Grabow, B.; Hollbach-Grömig, B.: Weiche Standortfaktoren, Stuttgart u.a. 1995
- Grabow/Hollbach-Grömig (1998), Grabow, B.; Hollbach-Grömig, B.: Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, Berlin 1998
- Grunig, J., E.; Hunt, T. (1984): Managing Public Relations, New York 1984
- Haedrich G. (1982): Dialog zwischen Institution und Gesellschaft, Berlin u.a. 1982
- Haibach, M. (2002): Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring , Stiftungen in der Praxis, Frankfurt a.M. 2002
- Hansen/Bode (1999), Hansen, U.; Bode, M.: Marketing und Konsum, München 1999
- Häußermann/Siebel (1993), Häußermann, H.; Siebel, W.: Festivalisierung der Stadtpolitik. Stadtentwicklung durch große Projekte, Opladen 1993
- Heinz, R. (2000): Kommunales Management, Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz, Stuttgart 2000
- Heinz/Scholz (1996), Heinz, W.; Scholz, C.: Public Private Partnership im Städtebau: Erfahrungen aus der kommunalen Praxis, Berlin 1996
- Henke, A. (2004): Erfolgs- und Ergebniskontrolle in der Öffentlichkeitsarbeit. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 693-712

- Herbst, D. (2004): Krisen-PR In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 275-301
- Hohn, B. (2001): Internet-Marketing und -Fundraising für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2001
- Hohn, S. (1997): Der Reformprozess in der öffentlichen Verwaltung vor dem Hintergrund der Informationsgesellschaft – dargestellt am Beispiel von Bürgerinformationssystemen in Online-Medien der Weiterentwicklung des Bürgeramtkonzeptes der Stadt Berlin, Linz 1997
- Hohn, S./ Wortmann, R. (2004): Urbanes Wohnen Jahnplatz. Ein Beispiel für innovative Kooperation in der Stadtentwicklung, Osnabrück 2004
- Hohn, S. (2004): Wissensmanagement als Voraussetzung für ein erfolgreiches E-Government im Rahmen der Wirtschaftsförderung, Strohmer, M. (Hrsg.): Management im Staat, Frankfurt a.M. 2004
- Hohn, S. (2007): Governance – eine neue Kooperationsform zwischen öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren. In: Hohn, Stefanie; Wortmann, Rolf (Hrsg.): Netzwerkmanagement – Neue Kooperationsformen zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft, Osnabrück 2007, S. 29-42.
- Homburg, C.; Rudolph, B. (1998): Theoretische Perspektiven der Kundenzufriedenheit. In: Simon/Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden 1998
- Jäckel, M. (2002): Medienwirkungen. Ein Studienbuch zur Einführung, Wiesbaden 2000
- KGSt-Bericht Nr. 13/1997: Kundenbefragungen, Köln 1997
- KGSt-Bericht Nr. 6/1995: Qualitätsmanagement, Köln 1995
- Klein, A. (2007): Markenbildung im Kulturbetrieb. In Klein, A.: Starke Marken im Kulturbetrieb, Baden-Baden 2007
- Klein, B. (1999): QFD – Quality Function Deployment. Konzepte, Anwendung und Umsetzung für Produkte und Dienstleistungen Reiningen-Malmsheim 1999
- Kneymeyer, F.L. (1997): Bürgerbeteiligung und Kommunalpolitik, Opladen 1997
- Kotler, P.; Bliemel, F. (2001): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, Stuttgart 2001

- Kotler, P.; Haider, D.; Rein, I. (1994): Standortmarketing. Wie Städte, Regionen und Länder gezielt Investitionen, Industrien und Tourismus anziehen, Düsseldorf u.a. 1994
- Krober-Riel, W.; Weinberg, P. (1999): Konsumentenverhalten, München 1999
- Kroppenburg, D. (2004): Presse- und Medienarbeit. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 725-774
- Kuron, I.; Marquardt-Kuron, A.; Kendschek, H., Roß, R. (2001): Marketing für Kommunen, DSSW-Schriften Nr. 39, Berlin 2001
- Kuß, A. (2004): Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, Wiesbaden 2004
- Lenk, K. (2001): Das eine Fenster zu allen Verwaltungs- und Dienstleistungen. Alte und neue Formen der Interaktion zwischen Bürger und Verwaltung. In Gora, W.; Bauer, H. (Hrsg.): Virtuelle Organisationen im Zeitalter von E-Business und E-Government, Heidelberg 2001
- Manschwet, U. (1995): Regionalmarketing. Marketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung, Wiesbaden 1995
- Meffert, H.; Bruhn, M. (1997): Dienstleistungsmarketing – Grundlagen – Konzepte – Methoden, Wiesbaden 1997
- Meffert, H.; Bruhn, M. (2003): Dienstleistungsmarketing – Grundlagen – Konzepte – Methoden, Wiesbaden 2003
- Meffert, H.; Ebert, C. (2003): Marke Westfalen. Grundlagen des identitätsorientierten Regionenmarketing und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Ibbenbüren 2003
- Nickel, O. (1998): Event-Marketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München 1998
- Nieschlag, R.; Dichtl, E. Hörschgen, H. (2002): Marketing, Berlin 2002
- ohne Verfasser (2006): Informationen zu den Sinus-Milieus 2006, Heidelberg 2006.
- Porter, M.E. (1995): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt 1995
- Raffée, H.; Fritz, W.; Wiedmann, P. (1994): Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart, Berlin, Köln 1994

- Reeb, M. (1998): Lebensstilanalysen in der strategischen Marktforschung, Wiesbaden 1998
- Riebel, J. (1993): Imageanalyse: Was sind wesentliche Analyse- und Gestaltungsfelder für das Stadtimage? In: Töpfer, A. (Hrsg.): Stadtmarketing – Herausforderungen und Chancen für Kommunen, Baden-Baden 1993
- Unger, Fritz: Mediaplannung. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 827-866
- Urselmann, M. (1998): Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 1998
- Ramm, W.-C. (2004): Binnenkommunikation als Teilsystem integrierter Kommunikation in Nonprofit-Organisationen. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 303-341
- Schäfer, A. (1999): Cityentwicklung und Einzelhandel. Hintergründe und Ansatzpunkte eines kommunalen Citymarketing zur Steigerung der Urbanität des „Einkaufszentrum City“, Hamburg 1999
- Schulze, G. (1995): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, Frankfurt a.M. 1995
- Schüller, A. (2007): Innovationsmanagement in NPOs. In: Badelt u.a.: Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart 2007, S. 426-446
- Schulz von Thun, R. (1981): Miteinander Reden, Hamburg 1981
- Simon, H.; Homburg, C. (1998): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden 1998
- Stauss, B.; Seidel, W. (1998): Beschwerdemanagement. Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden, München, Wien 1998
- Szyszka, P. (2004): Public Relation und Öffentlichkeitsarbeit. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2004, S. 31-62
- Töpfer, A. (1993): Stadtmarketing – Herausforderungen und Chancen für Kommunen, Baden-Baden 1993

- Töpfer, A. (Hrsg.) (1999): Kundenzufriedenheit messen und steigern, Neuwied 1999
- Weis/Steinmetz (2002), Weis, H.C.; Steinmetz, P.: Marktforschung, Karlsruhe 2002
- Wimmer, F. (1985): Beschwerdepolitik als Marketinginstrument. In: Hansen, U.; Schoenheit, I. (Hrsg.): Verbraucherabteilung in privaten und öffentlichen Unternehmen, Frankfurt a.M. 1985
- Winkelmann, P. (2002): Marketing und Vertrieb, Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, München u.a. 2002
- Wöhe, G. (1996): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1996

Zeitschriften:

- Danuser, H. (2007): Wir erzeugen Träume – davon leben wir. In: Absatzwirtschaft 2/2007
- Florida, R.; Tinagli, I. (2006): Technologie, Talente, Toleranz. In: Perspektive 21, Heft 31/2006
- Gerhard, U. (1998): Erlebnishopping oder Versorgungseinkauf, Marburger Geographische Schriften, Heft 133, Marburg 1998
- Grabow, B.; Drüke, S.; Siegfried, B. (2002): Raster für das digitale Rathaus. In: Kommune21, 9/2002
- Grabow, B. (2003): Erfolgsfaktoren von E-Government: Über den Nutzen und die Kosten von E-Government. In: Kommune21, 4/2003
- Grabow, B.; Drüke, S. (2003): Erfolgsfaktoren von E-Government: Kooperationen und Partnerschaften. In: Kommune21 9/2003
- Hagen/Wind (2002), Hagen, M.; Wind, M.: Multi-Channel-Management. In: Verwaltung und Management 6/2002
- Hill, H. (2002): Electronic Government – Strategie zur Modernisierung von Staat und Verwaltung. In: Politik und Zeitgeschichte, 30. September 2002
- Hohn, S.; Schneidewind, U.; Wesselmann, C. (2001): Mehr Bürgerbeteiligung durch Internet-Angebote? Kritische Anmerkungen und empirische Befunde zu ei-

- nem „alten Traum in neuem Gewand“. In: Verwaltung und Management 06/2001
- Hohn, S. (2005): Demografischer Wandel erfordert kommunalen Wandel. In: Innovative Verwaltung 9/2005
- Kotler, P.; Zaltman, G. (1971): Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, Journal of Marketing 35, 1971
- Kotler, P. (1972): A Generic Concept of Marketing, Journal of Marketing 36, 1972
- Siegfried, C. (2007): Die EU-Dienstleistungsrichtlinie als Beschleuniger der Netzwerkverwaltung? In: Verwaltung und Management 4/2007
- Schuckel, M. (2001): Einkaufen in der City – ein Erlebnis? In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung Köln, Nr. 7, 7/2001
- Zanger, C.; Sistenich, F. (1999): Eventmarketing – Bestandsaufnahme, Standortbestimmung und ausgewählte theoretische Ansätze zur Erklärung eines innovativen Kommunikationsinstruments, In: Marketing, Heft 4/1999

Stichwortverzeichnis

A

Ab in die Mitte 209
abnehmerorientierten Preisbestimmung
153
Absatzmittler 204
Absatzwege 204
Agenda Setting 166
AIDA-Formel 176

B

Balanced Scorecard 44
Befragung 65
Below-the-line-Instrumente 187
Beobachtung 65
Beschwerdeannahme 241
Beschwerdemanagement 236
Beschwerden 236
Beschwerdestimulierung 240
Bewusste Auswahl 61
Beziehungsmarketing 11
Bildkommunikation 180
Binnenkommunikation 164
Blueprint 78
Briefing 177
broadening the concept of marketing 8
Bürgerämter 211
Bürgernähe 51

C

Carry-over-Effekt 187
City-Marketing 16
Clipping 172
Clusteranalyse 86
Codierung 85
Common Assessment Framework (CAF)
236

Confirmation/Disconfirmation-Paradigma
50
Conjointanalyse 86
Convenience goods 120
Corporate Citizenship 257
Corporate Identity 42
Corporate Social Responsibility 257
Critical-Incident-Technique 79

D

Datenanalyse 84
Deskriptive Studien 59
Dienstleistungen 122
Diskriminanzanalyse 86
Distributionspolitik 202
Diversifikationsstrategie 93

E

EFQM-Modell for Excellence 232
E-Government 213
Erlebnisorientierung 187
Event 187
Explorative Studien 58

F

Faktoranalyse 86
Fernbild 54
Franchising 210
Freiwilligen-Agentur 127
Fremdbild 138
Fundraising 248

G

Gap-Modell 227
Geschlossene Fragen 70

Grundgesamtheit 61
Grundnutzen 122

I

Image 53
Image-Analyse 80
Imagefaktoren 53
Imagery-Forschung 180
Informationsüberlastung 174
Innovationsmanagement 124
Integrierte Kommunikation 193
Interne PR 164
Involvement 179
ISO 9000-Normen-Reihe 224
Issues Management 166

K

Käufermärkte 7
Kausale Studien 59
Kommunikationspolitik 157
Konkurrenzorientierte Preisfindung 154
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 223
Konzentrationsprozesse im Handel 207
Korrelationsanalyse 86
Kostenorientierte Preisbildung 151
Krisen-PR 169
Kundenbindung 11
Kundenlebenszyklus 13
Kundenzufriedenheit 49
Kundenzufriedenheitsanalyse, ereignisorientierter Ansatz 74
Kundenzufriedenheitsanalyse, merkmalsorientierter Ansatz 73

L

Leadstil 171
Lebenslage 218
Lebensstil 102
Leitbild 37
Lokale Identität 39

M

Marke 134
Markennamen 140
Markenwert 141
Markenzeichen 140
Marketing-Instrumente 119
Marketing-Mix 119
Marketingstrategien 87
Marketing-Ziele 46
Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio 116
Marktdurchdringungsstrategie 92
Marktentwicklungsstrategie 93
Marktfeldstrategie 92
Marktforschung 57
Marktstimulierungsstrategie 94
Markttest 127
Maslowsche Bedürfnispyramide 101
Massenmarktstrategie 97
Mediaplänen 185
Mediaplanung 183
Mediawerbung 173
Meritorische Güter 120
Milieuforschung 103
Monitoring 65
Multi-Channel-Management 219
Multivariate Analysemethoden 85
Mystery shopping 74

N

Nachrichtenfaktoren 167
Nahbild 54
Nominalskalen 64

O

Offene Fragen 69
Öffentliche Güter 120
Operationalisierung 63
Ordinalskalen 64

P

Panel 65
Penalty- bzw. Straf-Faktoren 74
Portfolio-Analyse 116
Potenzialqualität 222
Präferenz-Strategie 94
Preis 147
Preis-Absatz-Funktion 149
Preisdifferenzierung 154
Preiselastizität 150
Preis-Mengen-Strategie 94
Preispolitik 147
Preistheorie 148
Presse- und Medienarbeit 166
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Public
Relation 163
Pressemitteilung 171
Pressestelle 168
Pretest 71
Primärforschung 59
Produkt 119
Produktentwicklungsstrategie 93
Produktgestaltung 128
Produktideen 125
Produktlebenszyklus-Analyse 113
Produktpolitik 124
Produktqualität 221
Prozessqualität 222
Public Private Partnership 89

Q

Qualität 129
Qualitative Forschung 61
Qualitative Medienresonanzanalyse 172
Qualitätsdimensionen 131
Qualitätslenkung 228
Qualitätsmanagement 221
Qualitätsmanagement-Handbuch 231
Qualitätsplanung 226
Qualitätsprüfung 229
Qualitätsstandards 229
Quantitative Forschung. 61
Quantitative Resonanzanalyse 172
Quotenverfahren 61

R

Ratingskalen 64
Recall 186
Recognition 186
Regionenmarketing 16
Regressionsanalyse 85
Reichweite 183
Relativer Marktanteil 116
Reliabilität 63
Reward- bzw. Belohnungs-Faktoren 74

S

Schriftliche Befragung, Ablauf 68
Segmentierungskriterien 98
Sekundärforschung 59
Selbstbild 138
Semantisches Differential 81
Sequenzielle Ereignismethode 79
Shopping goods 120
Sinus Milieus 105
Situationsanalyse 25
Social Marketing 9
Specialty goods 120
Spenden 249
Sponsoring 249, 258
Stadtmarketing 17
Standortfaktoren 27
Standortmarketing 16
Stärken-Schwächen-Analyse 27
Stichprobe 61

T

Target Costing 153
Tausendkontaktpreis 184
Teilerhebung 61
Theorie des Konsumentenverhaltens 99
Tonality 179
Total Quality Management 222
Trading-up-Prozesse 209

U

Umweltanalyse 29
Unique Selling Proposition 90

V

Validität 62
Varianzanalyse 85
Verhältnisskalen 65
Verkäufermarkt 7
Verkaufsform 205
Versorgungs- und Erlebniskonsum 208
Viral Marketing 173
Vollerhebung 61

W

Werbebotschaft 179
Werbedruck 185

Werbe-Erfolgskontrolle 185
Werbemittel 181
Werbeobjekte 175
Werbeträger 181
Werbeziele 176
Werbung 173
Wettbewerbsstrategie 90
Willingness-to-pay-Ansatzes 77
Wirkungsqualität 222

Z

Zeitspenden 255
Zielgruppenaffinität 183
Zufallsauswahl 61
Zusatznutzen 122