

360°

Ausgabe 13
Oktober–Dezember 2008

Fachmagazin für das Management im öffentlichen Sektor



Marketing

Stark auftreten

Strategie

Wie Städte und Regionen ihre Marke konsequent entwickeln und kommunizieren

Standpunkte

Was die Marketingpäpste glauben

Perspektive

Wann Web 2.0 wirklich Nutzen bringt

Deutsche Post 

Fackeln der Freiheit

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

strategisches Marketing ist eine vergleichsweise junge Kunst. Ihren ersten Paukenschlag landete sie in New York Anfang des 20. Jahrhunderts: Mit einem PR-wirksamen Auftritt von Sufragetten – Frauenrechtlerinnen – auf der Osterparade schaffte es Ed Bernays, der Initiator der Aktion, auf alle US-Titelblätter. Auf sein Zeichen hin zündete sich die Schar junger Frauen vor Journalisten symbolisch Zigaretten als Fackeln der Freiheit an. Bernays, der erste PR-Mann der Geschichte, bescherte der Zigarettenindustrie damit eine neue Klientel: Frauen, für die das Rauchen in der Öffentlichkeit bis dahin tabu war. Bernays nutzte geschickt die Erkenntnisse seines Onkels Sigmund Freud, um die im Unterbewusstsein vorhandenen Wünsche von Konsumenten zu wecken.

Rauchen ist heute längst kein Symbol mehr für Freiheit – Werbung und PR hingegen blieben mächtige Werkzeuge, die die Wirtschaft gekonnt einsetzt. Welche Bedeutung Marketing für die Verwaltung hat, das ist das Thema dieser Ausgabe von 360°. Verwaltungen können die Erkenntnisse nutzen, um Städten und Regionen zu Wachstum zu verhelfen (siehe Seite 4), um die Beziehungen zu und zwischen den Bürgern zu intensivieren, Begeisterung für Bürgerengagement zu entfachen oder einfach über Angebote zu informieren.

„Das ideale Stadtmarketing gibt den Einwohnern ein Ziel und den Auswärtigen eine Attraktion“, bringt Sebastian Turner die Herausforderung des kommunalen Marketings auf den Punkt (Seite 14). Und Turner ist nur einer von fünf Marketingpäpsten, die für 360° die Geheimnisse des Public Marketings lüften. Kommunen müssen sich in der Erlebnisgesellschaft in Wohlfühlorte verwandeln,

die der Seelenmassage und der emotionalen Aufladung dienen (siehe Seite 10). Eine Stärken-Schwächen-Analyse des Standorts ist unerlässlich (Seite 16), genauso wie die Wahl des richtigen Marktforschers (Seite 19) oder auch der passenden Vermarktungskanäle. Und längst nicht jeder Bürgermeister braucht seinen eigenen Blog im Internet (Seite 12). Doch sich mit den neuen Web-2.0-Technologien vertraut zu machen, lohnt in jedem Fall, um mit den Bürgern ins Gespräch zu kommen.

Dabei hilft die Deutsche Post als Spezialist für Dokumentenlogistik – etwa durch Dialogmarketing (Seite 22). Neu hinzugezogene Bürger erhalten etwa per Post ihren Zugangscode für das Stadtportal im Internet, mit dem sie individualisierte Infopakete abrufen können. Ein Willkommensgruß, der zeigt: Meine Stadt kümmert sich um mich. Richtig verstanden ist Marketing denn auch weit mehr als eine Verkaufsmasche. Es ist ein Führungskonzept, das hilft, sich über Ziele zu verständigen und sie auch umzusetzen. Wie in Barmen. In dem 1400-Seelen-Dorf zwischen Köln und Aachen machte ein Laden nach dem anderen dicht, bis die ganze Infrastruktur zusammenbrach. Die Barmener trommelten alle Einwohner zusammen und erledigen heute ihre ortsnahe Rundumversorgung selbst (Seite 20). Lesen Sie selbst, welche Möglichkeiten im Marketing für die Verwaltung stecken.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Ihr



Thomas Kipp
Mitglied des Bereichsvorstands BRIEF Deutschland
Vertrieb Brief Geschäftskunden
Deutsche Post AG

Marketing

Strategie **Orte sind Marken**

Der Wettbewerb um Unternehmensansiedlungen, Vordenker und Fachkräfte wird stetig härter. Städte und Regionen müssen ihre Marke konsequent entwickeln und kommunizieren, sagt Stefanie Hohn, Marketingprofessorin an der Fachhochschule Osnabrück. Seite 4

„Erfolgreiche Bürgerkommunikation braucht den Dialog.“ Wie sich Bürger motivieren und aktivieren lassen – ein Interview mit Petra Prasch vom Bonner Siegfried Vögele Institut. Seite 7



Praxis **Drehbücher im Kopf**

Nicht nur New York oder Barcelona, auch kleinere Städte haben das Zeug zum Hotspot. Film- und Fernseh dramaturg Christian Mikunda weiß, was zu tun ist. Seite 10



Perspektive **Input von der Basis**

Mit Web 2.0 werden die Bürger vom Internetkonsumenten zum -mitgestalter. So die Theorie. Wann die Spielereien zum echten Marketingtool für die Kommune werden, erläutert Antonius Klees, Chef der Onlineagentur active value. Seite 12



Standpunkte **Graue Maus oder Lichtgestalt?**

Was ist nötig, um gutes kommunales Marketing zu betreiben? Wann geht es schief? Und muss es immer Millionen kosten? 360° hat fünf Marketingpápste nach ihrer Meinung gefragt. Seite 14



Organisation **Ungeschminkte Wahrheiten**

Am Anfang jeder Marketingplanung steht die fundierte Standortanalyse. Täglich Brot für Mario Mensing, Berater und Dozent. Er erklärt, worauf man achten muss. Seite 16
Sinnvolle Selektion. Marktforschungsinstitute gibt es viele. Verbandsgeschäftsführerin Ellen Didszus über Auswahlkriterien und schwarze Schafe. Seite 19



Report **Machen statt mosern**

In einem nordrhein-westfälischen Dorf haben die Einwohner ihre Dienstleistungsinfrastruktur selbst in die Hand genommen. Mit Erfolg. 360° hat zugeschaut. Seite 20



Kompetenzen **Zweigleisig agieren**

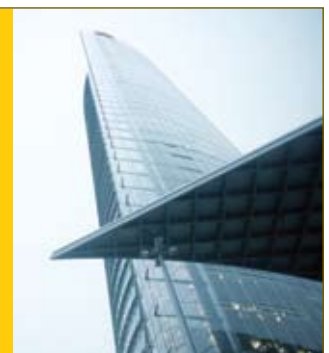
Kommunikationsprozesse müssen laufen – Maßnahmen greifen. Die Deutsche Post bietet Lösungen für beides. Seite 22

Systemlösungen **Unsere Services in der Übersicht**

Die Systemlösungen der Deutschen Post für den öffentlichen Sektor Seite 25

Kontakt **Ihr direkter Draht zu unseren Experten**

Kontakt Daten. Seite 26



Service **Tipps und Termine**

Konferenzen, Workshops, Literatur und mehr – ausgewählt von der 360°-Redaktion Seite 27



Was man kennt Die Positionierung einer Stadt oder einer Region entscheidet über Zuwanderung, Wirtschaftsansiedlung und Tourismus.

Orte sind Marken_ Der Wettbewerb um Unternehmensansiedlungen, um die Vordenker und Fachkräfte der neuen kreativen Klasse, die in der Wissensgesellschaft der Garant für Wachstum sind, geht in eine neue Phase.

Er ist für Städte und Regionen vielschichtiger und aggressiver geworden. Längst wird der Konkurrenzkampf um

Einwohner, Steuerzahler, Touristen, Industrie-Cluster, die Austragung von Messen und Großevents, die Ansiedlung von Verwaltungs- und Forschungseinrichtungen wie auch der Kampf um Fördermittel global ausgefochten. Der Druck, mit vielen Standortfaktoren wie Kosten, Innovation, Image, Lebensqualität zugleich zu punkten, wächst. Und damit auch die Notwendigkeit, sich mithilfe professioneller Wettbewerbs- und

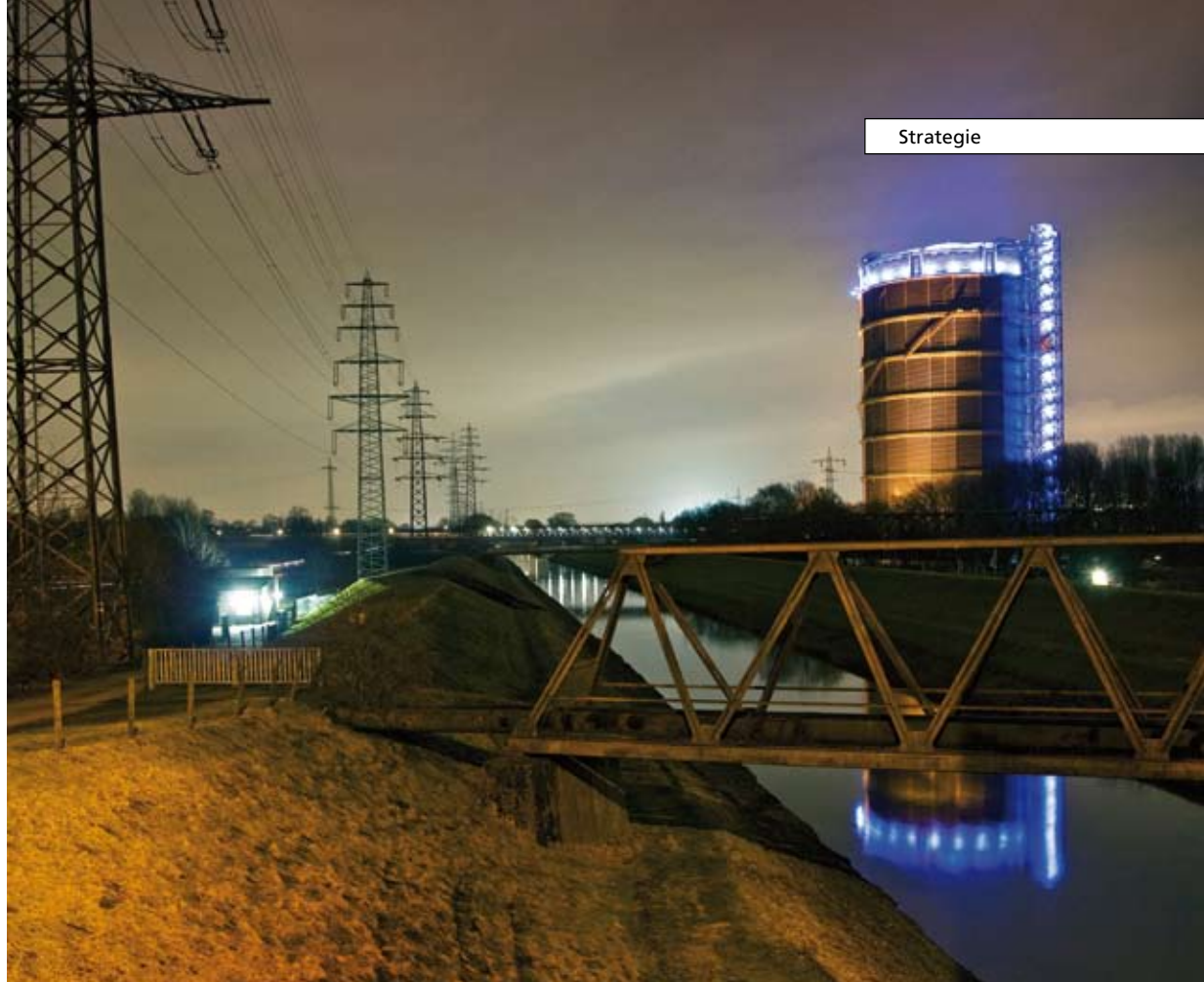
Marketingstrategien eine starke, möglichst einzigartige Position zu erarbeiten. Dabei nimmt im globalen Wettbewerb die Bedeutung des Lokalen und Regionalen nicht ab, sondern zu.

Wenn wir in einem französischen Restaurant einen italienischen Parmaschinken bestellen, danach ein Elchfilet aus Schweden verspeisen, einen Burgunder trinken und die Gerichte auf Meissener Porzellan serviert werden, zeigt dies, dass Regionen in einer globalisierten Welt nicht zwangsläufig an Bedeutung verlieren. Sie können auch gewinnen, allerdings nur, wenn sie ihre identitätsstiftenden Merkmale optimal ausspielen. Allerorts, von der Seiden- über die Tee- und Gewürzstraße bis zum Porzellanland China, betonten vor allem Luxusprodukte von jeher ihren Ursprungsort. Doch während der milliardenschwere Wert von Marken wie Coca-Cola, Mercedes oder Porsche heutzutage in den Bilanzen der Wirtschaft nicht selten mehr als die Hälfte des gesamten Unternehmenswerts ausmacht, sind viele Städte und Regionen sich ihres Markenwertes kaum bewusst.

Marken erzeugen in der Wahrnehmung der Menschen bestimmte unverwechselbare Bilder – Images –, die wiederum Einfluss auf das Verhalten der Menschen haben. Sie bündeln Informationen, suggerieren Qualität und erleichtern uns damit die Orientierung. Marken dienen zudem der Darstellung eines bestimmten Lebensstils. Diese Funktionen von Marken gilt es zu beachten. Des-

Städte und Regionen konkurrieren so erbittert wie noch nie um kreative Köpfe, Touristen, Familien, zukünftige Steuerzahler und Investoren. Was es bringt, Arbeits-, Urlaubs- und Lebensstandorte in Hinblick auf ihren Markenwert zu betrachten.

- Viele Städte und Regionen sind sich ihres Markenwertes kaum bewusst. Dabei verknüpfen wir alle mit Orten und Regionen bestimmte unverwechselbare Bilder (Images), die wie Markennamen Einfluss auf unser Lebensgefühl, unser Verhalten und unsere Entscheidungen haben.
- Images von Standorten können indirekt die gesamte Regionalentwicklung vorantreiben oder blockieren. Sie beeinflussen das Reiseverhalten, die Auswahl einer Stadt als Studien- oder Arbeitsort und die betriebliche Standortwahl.
- Public Marketing darf nicht im luftleeren Raum geplant werden, sondern muss immer auch Einfluss auf die tatsächlichen Strukturen und Prozesse in der Kommune haben.



Gasometer in Oberhausen Symbol für die strategische Umorientierung der Region Ruhrgebiet.

halb ist der Markenaufbau ein strategischer Prozess, der nur gelingen kann, wenn ein klares Verständnis der Identität vorhanden ist und wenn Einigkeit darüber besteht, welches Bild (Image) in den Köpfen der Menschen erzeugt werden soll. Denn nur wer weiß, wie er (optimalerweise) wahrgenommen werden möchte, kann das Image in seinem Sinne beeinflussen. Ihre hohe Bedeutung erhalten Images als sogenannte weiche Standortfaktoren auch dadurch, dass sie einen wesentlichen Einfluss auf das Leben und die Entscheidungen von Menschen haben. Sie beeinflussen das Reiseverhalten, die Auswahl einer Stadt als Studien- oder Arbeitsort oder die betriebliche Standortwahl. 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.

Marken vermitteln Emotionen

Die bewusste Gestaltung des Images ist natürlich für Orte, die nach Art eines Prismas unterschiedliche Bilder für unterschiedliche Zielgruppen hervorrufen, ungleich schwieriger als für ein Produkt wie Coca-Cola. Deshalb kommen Städte und Regionen auch nicht um umfassende Leitbildprozesse herum, in denen mit Unterstützung von Vertretern aus allen gesellschaftlichen Gruppen eine Art Zukunftsfahrplan entwickelt wird. Man versucht, gemeinsam einen Markenkern herauszuarbeiten, indem man Antworten auf folgende Fragen sucht: Welche geschichtliche Entwicklung, welche Traditionen haben wir? Welche Stärken zeichnen uns aus? Wie soll unsere Stadt in zehn Jahren aussehen? Wichtige Ziele von Leitbildprozessen

Wettlauf um die kreative Klasse

Die Größe ist nicht entscheidend: Im 21. Jahrhundert sind es die innovativen Firmen, die für Arbeitsplätze sorgen. Wer Wachstum will, muss ein Umfeld für kreative, selbstständige Existenzen und innovative Köpfe schaffen. Der US-Ökonom Richard Florida brachte in seiner Studie „The Rise of the Creative Class“ das Erfolgsrezept für Städte und Regionen auf die griffige Formel der drei T: Technologie, Talente und Toleranz. Bis Mitte des 20. Jahrhunderts sorgten in erster Linie physische Ressourcen wie Boden, Rohstoffe oder Lohnkostenunterschiede für Wohlstand. Heute müssen Städte und Regionen vor allem auf das Zusammenspiel der weichen Standortfaktoren der drei T setzen, um kreative Menschen anzuziehen. Florida fand heraus, dass ein enger Zusammenhang besteht zwischen der Offenheit für Immigranten, Homosexuelle, Bohemiens und der Fähigkeit einer Region, sich zu erneuern. Hochtechnologieindustrien hervorzubringen und Wirtschaftswachstum auf der Basis hoher Wertschöpfung zu generieren, gelingt – so der Professor von der Universität Toronto – vor allem der sogenannten kreativen Klasse. „Diese Menschen sind in der Wissenschaft tätig, in Ingenieurberufen, in Forschung und Entwicklung, in technologieunterstützten Industrien, in Kunst, Musik oder Kultur, in den Ästhetik- und Designbranchen sowie in wissensbasierten Feldern des Gesundheits-, Finanz- oder Rechtswesens.“ Gleichzeitig entwickelte Florida einen Kreativitätsindex, der sich aus vier Faktoren zusammensetzt: dem Innovationsindex, der die Patentanmeldungen pro Kopf in einer Region zählt, dem Hightechindex, der die Konzentration von echten Wachstumssektoren misst, sowie dem Talentindex, der sich aus dem Anteil der Bevölkerung mit mindestens einem Bachelor-Abschluss ergibt. Dieser Talentindex entspricht dem Anteil der kreativen Klasse. Schließlich fügte Florida noch einen Toleranzindex hinzu, der für den Anteil von Minderheiten in der Gesamtbevölkerung steht. In seiner Ursprungsstudie rankte der 51-jährige Ökonom 49 Regionen und kam zu dem Schluss: Die Regionen, die sich durch einen besonders hohen Kreativitätsindex auszeichnen, werden am stärksten wachsen.





Strategischer Erfolg Wolfsburg hat sich neu erfunden: vom Industrie- zum Innovationsstandort mit Erlebnischarakter.

- sind auch die Vermittlung einer gewissen Aufbruchstimmung und die Umkehrung negativer Kommunikationsspiralen. Die Bürger als wichtigste – und häufig sträflich vernachlässigte – Botschafter ihrer Stadt sollen sich vom passiven Konsumenten zum mitgestaltenden Akteur entwickeln.

Über einen derartigen Prozess hat sich beispielsweise die Stadt Wolfsburg neu erfunden: vom Industrie- zum Innovationsstandort mit Erlebnischarakter. Unter dem Leitmotiv „AutoVision“ wurde eine Erlebniswelt rund um das Thema Mobilität entwickelt, das an eine Kernkompetenz der Stadt Wolfsburg anknüpft und sie in die Freizeit- und Erlebnisgesellschaft katapultierte. Wolfsburg nimmt mittlerweile einen Spitzenplatz bei den Städtereisen ein. Dabei half auch, dass das neue Leitbild von Bürgern und Verwaltung gemeinsam erarbeitet wurde. Wolfsburg nahm bewusst die Menschen als Ausgangspunkt der Zukunftsgestaltung und definierte sechs Aktionsfelder: Highlights und Tourismus, Wirtschaft, Einkaufen und Verkehr, Wohnen und Umwelt, Soziales und Gesundheit sowie Kultur, Sport und Bildung. In diesen sechs als Werkstätten bezeichneten Arbeitskreisen wurden die neuen Zukunftskonzepte gemeinsam mit den Einwohnern der Stadt erarbeitet. Die Konsequenz: Ein neues Wir-Gefühl erfasste die Stadt, deren Bürger sich zuvor nur noch wenig mit ihrer Kommune identifiziert hatten.

Marken bestehen zu einem kleineren Teil aus Fakten, zu einem größeren aus Emotionen. Sie vermitteln bestimmte Gefühlswelten. Bei dem Markenaufbau eines Standorts gilt es, die maßgeblichen Charaktereigenschaften herauszufiltern. Dies hat zumeist viel mit der Mentalität der Bewohner und bestimmten Traditionen zu tun. Die Kunst besteht darin, von authentischen Eigenschaften auszu-

gehen und diese über geschickte Kommunikation möglichst sympathisch erscheinen zu lassen, ohne dass die Glaubwürdigkeit darunter leidet. Vorbildlich gelungen ist dies der baden-württembergischen Imagekampagne mit ihrem Slogan „Wir können alles außer Hochdeutsch“. Dieser spielt geschickt mit dem Streberimage der Baden-Württemberger, versucht dieses aber selbstironisch zu brechen und erntet damit Sympathiepunkte.

Kommunikation ist der Schlüssel zum Markenaufbau

Marken fallen nicht vom Himmel. Sie sind das Produkt eines langen und zumeist sehr kostspieligen (Kommunikations-)Prozesses. Neben dem ständigen Bemühen um überragende Qualität werden zwei Erfolgsfaktoren häufig unterschätzt: die Zeit, die für den Markenaufbau nötig ist, sowie die Kontinuität in der Markenführung. Ohne sie kann sich ein geschlossenes Bild, das die Wiedererkennbarkeit und Profilbildung ermöglicht, nicht aufbauen.

Dieses Ziel kann nur erreichen, wer die Kommunikationsaktivitäten aufeinander abstimmt. Idealerweise fußt diese integrierte Kommunikation auf der Corporate Identity und wirkt als Klammer zwischen den einzelnen Kommunikationsmaßnahmen wie Pressearbeit, Mediapromotion, Direktmarketing (siehe Kasten Seite 7), Events, Touristenflyer und interner PR von der Mitarbeiterzeitschrift bis zum Intranet. Klare Gestaltungsprinzipien, stets wiederkehrende Slogans sowie zeitlich aufeinander abgestimmte Maßnahmen wie Plakatwerbung, Printanzeigen und TV-Spots verankern die Botschaften intensiver im Gedächtnis der Rezipienten. Denn in einer Informationsgesellschaft kann nur der die knappe Ressource Aufmerk-

„Erfolgreiche Bürgerkommunikation braucht den Dialog.“

Dialogmarketing-Expertin Petra Prasch zum Thema Bürgerkommunikation.

360°: Frau Prasch, was sind die wesentlichen Faktoren moderner Bürgerkommunikation?

Petra Prasch: Der Bürger wird von Verwaltungen immer mehr als Kunde wahrgenommen. Das heißt: Verwaltungen versuchen, sich in der Kommunikation mit dem Bürger nicht nur auf ihren gesetzlichen Auftrag zu beschränken. Kommunikation mit dem Bürger dient heute dazu, ihn zu informieren, zu beteiligen, zu motivieren und zu aktivieren. Aufgrund der tagtäglichen Informationsflut sollte dies aber individuell und selektiv geschehen. Eine Information zur Hundesteuer ist eben nur für die interessant, die einen Hund haben. Neuigkeiten zur Familienferienkarte interessieren Singles nicht. Daher sehen wir die Zukunft der Bürgerkommunikation auch im individuellen Dialog.

360°: Sie meinen im persönlichen Gespräch?

Petra Prasch: Das wäre natürlich ideal, ist aber unrealistisch und nicht umsetzbar. Das optimale Kommunikationsmittel für diesen Bereich ist sicherlich das Dialogmarketing. Der Bürger erhält seine Informationen per Brief da, wo er sich am wohlsten fühlt: zu Hause. Das ist ein wichtiger Serviceaspekt. Der Kommune wiederum ermöglicht diese Art des Dialogmarketings, Bürger individuell und selektiv zu unterschiedlichsten Themen zu informieren, sie einzubinden und zum Handeln aufzufordern. Aus unseren Erfahrungen in anderen Branchen wissen wir, dass Dialogmarketing eines der wirksamsten Mittel ist, Kunden oder eben Bürger zu motivieren.

360°: Ist Dialogmarketing nicht eher ein Werbeinstrument der Wirtschaft?

Petra Prasch: Keinesfalls. Die Vorteile von Dialogmarketing können auch Kommunen und Verwaltungen nutzen. Das zeigen nicht zuletzt auch die Ergebnisse unserer Bürgerkommunikationsprojekte: Nur der persönliche Brief an den Bürger kann, auf bestimmte Zielgruppen zugeschnitten, individuell und zeitlich flexibel informieren, involvieren – und nachhaltig aktivieren. Dabei ist gerade der hohe Informationsgehalt, den ein Brief im Gegensatz zu einer Anzeige oder einem Radiospot transportieren kann, wichtig für die oft umfassenden Themen der Bürgerkommunikation.

360°: Ist diese Art der Bürgerkommunikation nicht sehr komplex und kostenintensiv?

Petra Prasch: Eine Vermutung, die wir immer wieder widerlegen konnten. Denn effiziente Kommunikation per Brief verringert Streuverluste signifikant. Zusätzlich führt Dialogmarketing durch seine hohe Aktivierungsleistung nicht selten auch zu einer aktiven Bürgerbeteiligung – zu einer Art Identifikation mit der Region und zum Aufbau einer Beziehung: Denn wer merkt, dass sich seine Kommune um ihn kümmert, der kümmert sich auch um seine Kommune.

Petra Prasch leitet die Abteilung Dialog Consulting Öffentlicher Sektor beim Bonner Siegfried Vögele Institut.



samkeit gewinnen, der eine klare Botschaft immer wieder auf möglichst vielen Kanälen wiederholt.

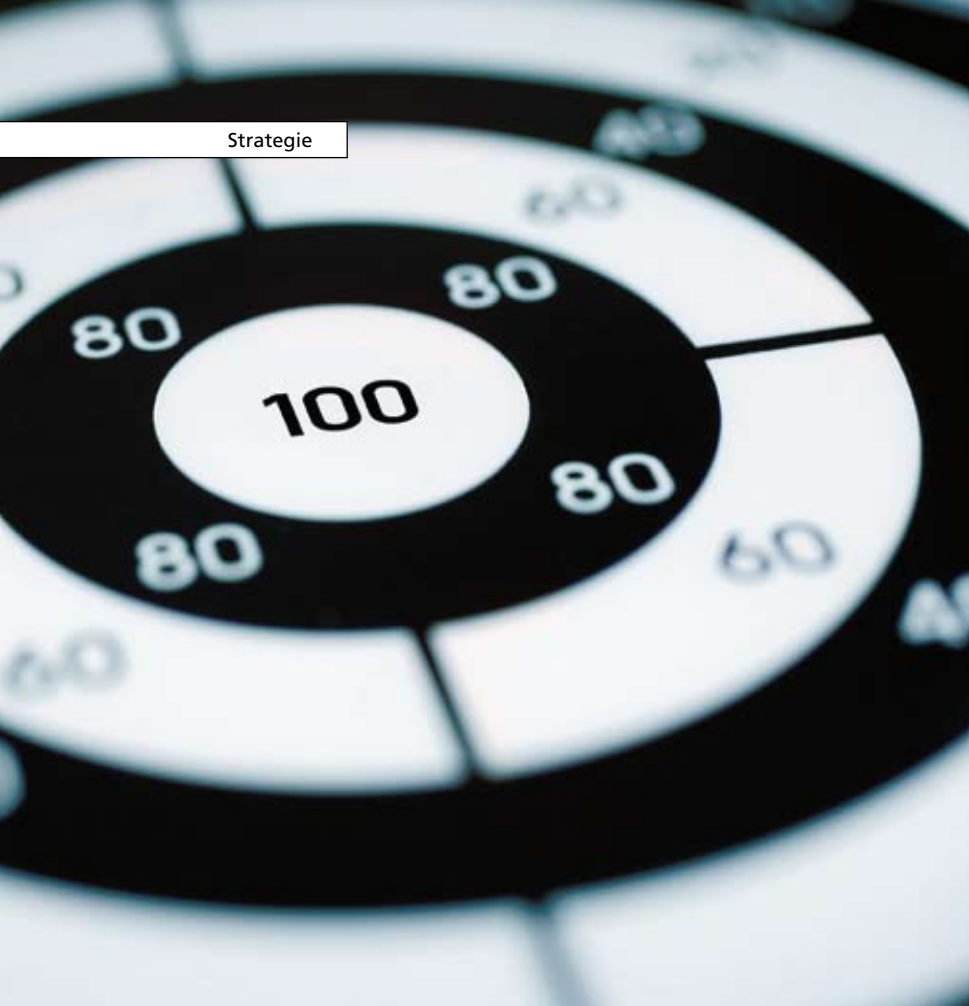
Neue Impulse für den Aufbau einer Stadtmarke lieferte auch die Initiative „Ab in die Mitte - Die City-Offensive“. Zur Stärkung der Innenstädte rief der nordrhein-westfälische Städtetag mit Partnern aus der Wirtschaft diesen Wettbewerb ins Leben. Um hier erfolgreich zu sein, müssen sich Städte und Gemeinden genau diese Fragen nach der Markenidentität stellen: Woher kommen wir? Was macht unsere Identität aus? Was haben nur wir? Wie wollen wir wahrgenommen werden? Wie können wir unsere Stärken so inszenieren, dass sie von den Menschen wahrgenommen werden und einen unverwechselbaren Platz in ihrer Vorstellungswelt einnehmen? Wie können wir unsere Botschaft „emotional aufladen“ und damit zu einem außergewöhnlichen Erlebnis machen? Erfolgreiche Wettbewerbsteilnehmer organisierten zum Beispiel Events, um ihre Innenstädte wieder zu beleben, oder gaben in Kooperation mit Stadtwerken, Geldinsti-

tuten und dem lokalen Einzelhandel regionale Kundenkarten heraus. Allein schon die Bewerbung aber zwingt die Akteure geradezu dazu, sich mit der Stadt als Marke zu beschäftigen. Auch wenn die meisten den Bewerbungsprozess nicht als Markenaufbau bezeichnen würden, so legen sie häufig unbewusst eine gute Grundlage dazu. Eines darf Marketing jedoch auf keinen Fall – im luftleeren Raum geplant werden. Das Marketing muss Bodenhaftung behalten und sollte durchaus auch



Heiß umworben Kommunen konkurrieren um den Zuzug der kreativen Klasse.





- Einfluss auf die tatsächlichen Strukturen in der Kommune haben. Wenn eines der Marketingziele die individuellere und effizientere Kommunikation mit den Bürgern ist, muss auch das E-Government-Angebot der Kommune auf dieses Ziel hin angepasst werden. Das wiederum ist nur möglich, wenn auch die internen Prozesse und Strukturen auf die Kommunikation mit den Bürgern via E-Government ausgerichtet werden. Kommunen wie etwa Dortmund, die sich bei der Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie und damit für die Einrichtung einheitlicher Ansprechpartner für Unternehmen aus dem In- und Ausland einsetzen, tun mit ihrem Engagement nichts anderes, als sich an vorderster Front als dienstleistungsorientierte Wirtschaftsregion zu positionieren. Und auch die geplante einheitliche Behördennummer 115 ist unter Marketing- und Effizienzgesichtspunkten ein nationales Standortförderungsprojekt, von dem das gesamte Land im internationalen Wettbewerb profitiert. Fazit: Marketing, strategisch begriffen, ist nichts anderes als die in Bahnen gelenkte interne wie externe Kommunikation darüber, wie die Aktivitäten von Verwaltungen standortfördernd gebündelt werden können. Im Ver-

Treffsicher Mit einer professionellen Marketingstrategie erarbeiten sich Kommunen eine starke, möglichst einzigartige Position.

Marketing für Kommunen und Regionen

Ob groß oder klein, arm oder reich – wenn Städte und Regionen sich wirkungsvoll präsentieren wollen, ist ein gelungener Marketingmix unverzichtbar. Dieser setzt sich stets aus vier Instrumenten zusammen: 1. eine innovative Produkt- und Dienstleistungspolitik 2. eine attraktive, zielgruppenspezifische Preispolitik. 3. eine Distributionspolitik, die für eine adäquate Versorgung und Verfügbarkeit der Produkte und Dienstleistungen sorgt. Und 4. eine integrierte Kommunikationsarbeit.

1. Instrument:

Produktinnovation

Serviceorientierte Produkte und Leistungen wirken als Beweis der Leistungsfähigkeit von Organisationen. Durch sie grenzt man sich deutlicher als durch alles andere von Wettbewerbern ab.

Zum Beispiel: **Bürgerfreundliche Formulare**

Viele Verwaltungsbriefe und Bescheide sind in schwer verständlichem Amtsdeutsch gehalten. Die Ruhr-Universität Bochum hat den Internetdienst IDEMA entwickelt, der Verwaltungen dabei unterstützt, ihre Korrespondenz zu vereinfachen und bürgerfreundlicher zu formulieren, ohne Abstriche an der juristischen Genauigkeit zu machen. Es gibt eine Datenbank mit Formulierungen und Best-Practice-Schriftstücken (vorher/nachher), auf die Kommunen und Kreise gegen Gebühr zugreifen können. Zudem hilft IDEMA bei der Formulierung konkreter Schriftstücke.

www.moderne-verwaltungssprache.de

Geeignet für: Kommunen und Kreise jeder Größe

Ziel: Bürgerfreundlicher Service

Kosten: Die Jahresgebühr hängt von der Größe der Verwaltung ab. Mindestbeitrag: 1 400 Euro.





Die schnelle Nummer Der deutschlandweite Behördenruf 115 ist ein nationales Standortförderungsprojekt.

gleich zur Vermarktung von Konsumgütern erfordert die Vermarktung von Standorten und Verwaltungsdienstleistungen eine deutlich höhere Sensibilität. Wer das Vertrauen in eine Waschmittelmarke verliert, greift im Supermarkt zu einer anderen. Verlorenes Vertrauen in einen Standort wiegt hingegen ungleich schwerer, kann in letzter Konsequenz zur Verwaisung von Regionen führen.



Links und weiterführende Informationen

„Public Marketing – Marketing-Management im öffentlichen Sektor“, Prof. Dr. Stefanie Hohn, 2. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2008.

The Century of the Self. Vierteilige BBC-Serie zur Geschichte von Marketing und PR im Zeichen der modernen Psychoanalyse und ihre Auswirkungen auf Gesellschaft und Demokratieverständnis. Download über Google-Video, ins Suchfeld „The Century of the Self“ eingegeben.

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



2. Instrument:

Preis

Im Vergleich zur Wirtschaft sind die Gestaltungsfreiräume für eine zielgruppenspezifische Preispolitik im öffentlichen Sektor beschränkt. Aber auch hier gibt es Marktparzellierungsstrategien wie besondere Tarife für Ökostrom oder Seniorentickets.

Zum Beispiel: **Kundenkarte fürs Schwimmbad**
Wer in Köln häufig schwimmen geht, kann Geld sparen. Die KölnBäder GmbH (www.koelnbaeder.de) gibt für alle städtischen Schwimmhallen sogenannte Vorteilskarten aus, bei denen die Käufer ein Guthaben einzahlen. Das liegt je nach Kategorie zwischen 25 und 250 Euro. Vier Kategorien – Basic, Silber, Gold und Platin – gibt es, die Höhe des Rabatts liegt dann zwischen 10 und 25 Prozent. Egal welches städtische Schwimmbad die Kartenbesitzer besuchen, der ermäßigte Betrag wird jedes Mal automatisch vom Guthaben abgebucht. Die Karten sind übertragbar und zeitlich unbegrenzt.

Geeignet für: Kommunen und Kreise jeder Größe
Ziel: Kundenbindung
Kosten: Für Kartenlesegeräte, Infolyer und Produktion der Karten

3. Instrument:

Distribution

Sind die Produkte und Dienstleistungen für die Bürger wirklich verfügbar? Welche Verkaufsform – zum Beispiel das persönliche Gespräch oder ein Internetangebot – bietet sich wofür an? Und wie lässt sich ein Vertriebssystem aufbauen? Das sind die entscheidenden Fragen der richtigen Distributionspolitik.

Zum Beispiel: **Landkreis vor Ort**
Verwaltungsdienstleistungen sollen die Menschen dort abrufen können, wo sie wohnen – nach diesem bewährten Bürgeramtsgedanken entschied sich der Landkreis Osnabrück, in Kooperation mit den kreisangehörigen Städten und Gemeinden verschiedene Dienstleistungen in den Bürgerämtern der Kommunen anzubieten. Für eine Kfz-Zulassung, einen Jagdschein oder Erziehungsgeld müssen die Bürger heute nicht mehr die langen Anfahrten zum Kreishaus antreten. Die Gemeinde vor Ort stellt den Ansprechpartner und begleitet das gesamte Verfahren.

Geeignet für: Kommunen und Kreise jeder Größe
Ziel: Bürgerfreundlicher Service
Kosten: Keine

4. Instrument:

Kommunikation

Kommunikationsarbeit ist dann besonders effektiv, wenn sie auf der Corporate Identity aufbaut und die verschiedenen Kommunikationskanäle und -aktivitäten wie Pressearbeit, Mediawerbung, Events und interne PR miteinander vernetzt.

Zum Beispiel: **Den Namen zur Marke machen**
St. Moritz hat seinen Ortsnamen als Wortmarke registrieren lassen und als Logo – Schriftzug mit Sonne und dem Claim „Top of the World“ – etabliert. Der englische Spruch beschreibt nicht nur die Lage, sondern steht auch für die internationale Ausrichtung. Das Logo durchzieht sämtliche Auftritte der Stadt, egal ob auf der eigenen Internetseite (www.stmoritz.ch) oder in Anzeigenmotiven. Außerdem vergibt die Stadt ihr geschütztes Logo an Partner aus der Privatwirtschaft, was der Kommune im Jahr 2006 bereits Lizenzinnahmen von 500 000 Schweizer Franken beschert hat.

Geeignet für: Kommunen jeder Größe
Ziel: Imagegewinn und Werbung
Kosten: Logoentwicklung, Marketingmaßnahmen, um Logo bekannt zu machen



Millenniumrad in London Die Attraktion zum Jahrtausendwechsel ist eines der neuen Wahrzeichen der Metropole.

Drehbücher im Kopf_ Zürich Hauptbahnhof vor zehn Jahren. Ich steige aus dem Zug und staune über ein überdimensionales Mobile in der Bahnhofshalle: „Da hängen bemalte Kühe von der Decke!“ Ich spaziere

durch die Stadt und treffe auf weitere bunt bemalte Kuhskulpturen. Vor der Confiserie Sprüngli macht eine Kuh den Schokoladenkuchen. Sie hat eine Riesengabel im Rücken. Eine Kuhherde kommt mir beim Spaziergang als Fußballteam entgegen. Und abends beim Essengehen sehe

Public Viewing und Duftpfade, Urban-Entertainment-Center und Erlebniswanderungen – wie große und kleine Orte sich in Hotspots verwandeln.

- Seit den 80er-Jahren haben sich neue Erlebniswelten im Stadtbild etabliert. Kino oder Kegeln wurden durch Events abgelöst. Das erlebnisorientierte Stadtmarketing ist emotional aufgeladen und authentisch.
- Hineinziehen, herumführen, inhaltliche Klammern bilden und Neugier wecken – das macht aus Orten Attraktionen. Große wie kleine Kommunen können sich so in Wohlfühlorte und in Touristenattraktionen verwandeln.

ich eine begrünte, zur Alm umfunktionierte Fassade. An ihr lässt das vegetarische Restaurant grasende Kühe hinaufklettern.

Die Zürcher Kuhkultur war einer der erfolgreichsten Stadtevents der 90er-Jahre und Teil eines neuen Trends: des erlebnisorientierten Stadtmarketings. Was mit

inszenierten Shops und Restaurants, ersten Erlebnishotels begann, hat im vergangenen Jahrzehnt unsere Städte zum Leuchten gebracht. Mit Events voller Esprit werden

ganze Städte zur Bühne. Sie zelebrieren eine neue Freizeit- und Tourismuskultur, die von der Anziehungskraft der sogenannten „Dritten Orte“ lebt: Plätze, die durch ihre Sinnlichkeit Menschen dazu verleiten, sie als Lebensraum wahrzunehmen, sie aufzusuchen und dort zu verweilen.

Städte inszenieren neue Erlebniswelten

Die Begriffe kommen aus der Soziologie. Der „Erste Ort“ ist der Wohnraum. Das Konzept des durchgestalteten Heims als Ausdruck der Selbstreflexion stammt aus dem 19. Jahrhundert. Man wohnte biedermeierlich, bescheiden oder exotisch.

Der „Zweite Ort“ ist der Arbeitsplatz. Das Amerika der 60er-Jahre entdeckte die Kraft einer ästhetischen Arbeitsumgebung. In Großraumbüros mit viel Licht, Luft und Grün oder bemalten Fabrikhallen wurden Mitarbeiter seltener krank, der Arbeitsplatz wurde zum inszenierten Lebensraum.

Der „Dritte Ort“ ist der öffentliche Raum, in dem man verweilt und soziale Bindungen zur Umwelt aufrechterhält. Das kann das Multiplexkino mit Restaurant und Bar sein, das Wellnessbad oder eine Shopping-Mall. In den 80er-Jahren entstanden jene inszenierten Plätze im öffentlichen Raum, an denen man emotional auftanken kann. Inszenierte Dritte Orte wie die Zürcher Kuhkultur, die VW-Autostadt in Wolfsburg oder auch der Duftpfad in einem Wanderort.

Das Rezeptbuch für Attraktionen ist immer gleich

Diese neuen Erlebniswelten funktionieren nach dem immer gleichen Rezept: hineinziehen, herumführen, inhaltliche Klammern bilden und Neugier wecken.

Regel Nummer 1. Wahrzeichen (hineinziehen). Wichtig ist eine extrovertierte Außenwirkung. Sie erzeugt Aufmerksamkeit. Eine beliebte Methode ist die Vergrößerung. Ein normales Rad ist unauffällig. „The Eye of London“, das Riesenrad an der Themse, fällt durch seine Größe aus der Reihe und wurde so eines der Wahrzeichen des Millenniumjahres 2000. Stehen bleiben.

Regel Nummer 2. Zum Promenieren einladen (herumführen). Spannungsachsen ziehen uns in einen Ort hinein und führen uns durch ihn hindurch. Wenn der Käufer, Museumsbesucher, Hotelgast nicht flanierend den Ort erforscht, wird er sich fremd statt heimisch fühlen. Er wird die für ihn wichtigen Ausstellungsstücke, Waren, Serviceangebote nicht finden. Dass es Spaß macht, auf gestylten Geländen herumzuspazieren, wurde schon früh entdeckt. Höfische Lustgärten waren wahrscheinlich die ersten Dritten Orte.

Regel Nummer 3. Der rote Faden (inhaltliche Klammer). Ein Dritter Ort braucht eine konzeptionelle Linie, um als Ganzheit wahrgenommen zu werden. Das kann eine versteckte Geschichte oder ein Verblüffungseffekt sein. Uns in Europa fällt hierfür ein Kunstgriff beinahe in den Schoß: das reizvolle Spiel mit den Kontrasten zwischen Alt und Neu. Im Zürcher Hotel Widder kontrastieren moderne Möbel mit den freigelegten Fresken der Renaissance-Gebäude. Und der hypermoderne Stahl-Glas-Lift fährt – wie im Inneren eines Felsens – durch einen Schacht mit großen, schweren Steinen. Die Kombination von Alt und Neu wertet beides auf.

Regel Nummer 4. Die Hauptattraktion (Neugier). Dazu eignen sich „Wow-Effekte“, die uns zum Staunen bringen, und „Show-Effekte“, die unser Körpergefühl ansprechen. Im Pizza-Mania des Legolands im bayrischen Günzburg steht eine 18 Meter lange Pizzamaschine. Sie erlaubt den Besuchern den Spaß, den Entstehungsweg der eigenen Pizza auf dem Weg zum Ofen mitzuverfolgen. Bis zu 900 Pizzen pro Stunde entstehen auf diese Weise – die Attraktion des Lokals.

Bis in die 70er-Jahre hinein gehörte der Sonntagsspaziergang oder -ausflug zum deutschen Familienalltag. Was die Erwachsenen entspannte, erschien ihren Kindern als langweilige Pflichtübung. Sie liefen vor und zurück, versteckten sich hinter einem Baum und taten einfach alles, um den in ihren Augen öden Spaziergang mit etwas Action aufzuladen. Und als Belohnung gab es am Ende des

Ausflugs auch ein Eis oder ein Stück Kuchen in einer Gaststätte oder ein Minigolfspiel. Dramaturgisch gesehen ist ein solcher Ausflug ein Spannungsweg mit einer abfeiernden Belohnung zur Spannungslösung am Ende, aber wenig Sensationellem zwischendurch. Mit der Erfindung der Themenwanderung änderte sich dies. Das neue Wandern lässt uns über feuchtes Moos gehen, den Unterschied zwischen verschiedenen Kräutern riechen, den Weg des Käses nachvollziehen oder die Relikte der alten Römer im Gestein entdecken.

Das neue Wandern

Auch ein weiteres Ausflugsziel, das Kinder früherer Zeiten am Sonntag nervte, wurde kräftig entstaubt – die Attraktion: Man dirigiert virtuell ein Orchester im „Haus der Musik“, lernt Wein einschätzen und degustieren in „Vinopolis, The City of Wine“. Wie die neuen Wanderwege verlaufen die Attraktionen entlang eines Spannungsweges, aber eben meist im Inneren eines Gebäudes. Sie enthalten Erlebnisstationen, die uns echte Erfahrungen ermöglichen, und enden mit einem abfeiernden Geschenk, dem Museumsshop am Ende des Weges. Anstelle der Natur lädt man sich mit einem sinnlichen Thema auf – mit Wein, Musik oder Düften. So gesehen gehören auch diese eher urbanen Attraktionen zum Phänomen des neuen Wanderns.

Beide Formen des neuen Wanderns – Themenwanderung wie Attraktionen – weisen alle charakteristischen Eigenschaften Dritter Orte auf. Mit einer inszenierten Außenwirkung, dem Landmark, mit dem Malling einer Promenade, die uns voranbringt, mit dem roten Faden einer Concept-Line und mit den kleinen und großen Sensationen zwischendurch, den Core-Attractions, bis hin zum Abfeiern am Ende des Weges. Durch diese Professionalisierung wurde das neue Wandern in der Natur und in der Stadt ein entscheidender Faktor des touristischen Regionalmarketings. Wintersportorte bekämpfen damit ihre Sommerflaute und einstmals verschlafene Orte erhalten als Wanderdörfer eine ungeahnte Attraktivität.

Fazit: Unabhängig von Budget und Größe kann sich jede Stadt in einen Hotspot verwandeln, wenn sie Sehenswürdigkeiten und die Natur nach den Regeln des Ortes für ihre Bürger in Szene setzt. ●

Links und weiterführende Informationen

„Marketing spüren – Willkommen am Dritten Ort“, Christian Mikunda, Redline Wirtschaft, Heidelberg, 2007.

Christian Mikunda, Film- und Fernsehproduzent aus Wien, hat seine Kenntnisse im In-Szene-Setzen auf das Stadtmarketing übertragen. Er berät Museen, Immobilienentwickler sowie Weltausstellungen.



Zürcher Kühe Eines der aufsehenerregendsten Stadtmarketing-Events der 90er-Jahre.





Social Software Mit Foren, Blogs und Wikis werden auch die Einwohner zu aktiven Mitgestaltern kommunaler Webinhalte.

Input von der Basis_ Was hat der Bürgermeister vom eigenen Blog? Und was, lautet die vielleicht noch wichtigere Frage, haben die Bürger davon? Social Software im Sinne von internetbasierter Kommunikation hat,

eingebettet in den Kontext von Städten und Kommunen, vor allem das Ziel, eine aktive Bürgerbeteiligung an kommunalen Prozessen zu ermöglichen. Sie kann außerdem unterstützend dazu eingesetzt werden, beidseitige statt einseitige Informationsflüsse zwischen Stadtverwaltung,

öffentlichen Organen und Bürgern herzustellen. Damit dient sie auch dem Ziel, unterschiedliche Formen bürgerlicher Selbstorganisation zu fördern. Schaut man sich einige Beispiele sogenannter Web-2.0-Kommunikation auf kommunaler Ebene an, stellt sich im Einzelnen jedoch die Frage, welche dieser Ansätze wirklich sinnvoll sind. Wo werden Foren, Blogs und Wikis tat-

sächlich als Informationskanal und Austauschmedium genutzt? Wo also funktioniert Social Software tatsächlich und erzeugt einen erkennbaren Mehrwert sowohl für Bürger als auch für die Kommunalverwaltung?

Mehr als reine Onlinedienstleistung

Eine wichtige Prämisse für diese Diskussion ist die Unterscheidung zwischen Web 2.0 bzw. Social Software und Onlineservices allgemein. Ansätze der Umstellung auf Bürgerdienste via Internet im Bereich städtischer Verwaltung hat es in den vergangenen Jahren einige gegeben, und sie funktionieren in der Regel auch ganz gut. Das Spektrum an Optionen ist hier breit – angefangen mit der Durchführung von Onlinewahlen, zum Beispiel in Osnabrück im Jahr 2000 mit der weltweit ersten rechtlich

verbindlichen Onlinewahl des Studierendenparlaments, bis hin zur Bereitstellung signaturfähiger Formulare auf digitalem Wege.

Social Software aber bezeichnet die internetbasierte aktive Teilnahme von Usern an Gestaltungsprozessen im Web, in diesem Kontext also die Beteiligung von Bürgern einerseits und kommunalen Organen andererseits am öffentlichen Prozess via Internet. Derartige Web-2.0-Projekte in Kommunen und Städten finden statt in Form von Stadtwikis – der wohl populärsten Art der Onlinebürgerbeteiligung –, Stadtblogs, Bürgermeisterblogs oder städtischen Infoportalen, in die auch User Inhalte einstellen können.

Social Software im Dienste kommunaler Marketinginteressen

Sicherlich eines der vorrangigen Ziele kommunalen Marketings ist die Darstellung einer Stadtverwaltung als moderne, offene und leistungsfähige Einrichtung. Eine wichtige Rolle für die Kommune besteht zudem in der Pflege und dem Ausbau des direkten Kontakts zum Bürger. Das über Themenblogs und Foren gewonnene Feedback gibt Aufschluss über Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Bewohner und ist damit letztendlich auch eine wertvolle Quelle für den politischen Maßnahmenkatalog einer Stadt.

Aber: Stadtwikis brauchen Autoren, die lesbare Beiträge verfassen, Fotografen, die brauchbares Bildmaterial beisteuern, und Kommentatoren, die die Diskussion in Blogs und Foren aktuell und lebendig gestalten. Ein Wiki, das aufgrund mangelnder Pflege kaum Besuch aufzuweisen hat, macht keinen Sinn. Die erfolgreiche Realisierung von kommunalen Webpräsenzen liegt folglich zu einem großen Teil im Grad der professionellen Planung, Umsetzung und Begleitung solcher Projekte.

Web 2.0 macht aus dem reinen Informationsmedium Internet einen beidseitigen Informationsfluss: Bürger können die Webinhalte ihrer Kommune aktiv mitgestalten.

- Social Software ist kein technischer Selbstzweck – nur wenn sie vom Bürger tatsächlich angenommen wird, erzeugt sie einen erkennbaren Mehrwert.
- Der Einsatz von Blogs, Foren und Wikis wird in der kommunalen Praxis steigen. Er bietet die Möglichkeit, auf die zunehmende Ausdifferenzierung der städtischen Bevölkerung zu reagieren und Onlineangebote auf spezifische Personenkreise zuzuschneiden.
- Für die Betreuung bürgerbeteiligter Web-2.0-Anwendungen bedarf es einer professionellen Steuerung, die entsprechend finanziert werden muss.



Spitzenreiter Berlin

Um Informationen über Stärken und Schwächen eines Onlineauftritts zu gewinnen, können sich Webseitenbetreiber an diversen Rankings im Internet orientieren. Eine umfassende Analyse deutschsprachiger Webseiten bietet „Seitwert.de“, das für seine Auswertung jeweils mehrere Faktoren zusammenführt: Gewichtung bei Google und Yahoo, Häufigkeit der Speicherung bei Social-Bookmark-Diensten und auch die technische Umsetzung. Das Gesamtergebnis ist der „Seitwert“, der auf einer Skala von 0 bis 100 liegt.

Besonders interessant: das Special Ranking deutscher Städte ab 100.000 Einwohner. An der Tabellenspitze stehen Berlin (Seitwert 66), Karlsruhe (52) und München (52), Schlusslichter sind Solingen (24), Ingolstadt (22) und Witten (13).

Um bei der technischen und vor allem redaktionellen Pflege eine bestimmte Qualität zu gewährleisten, kann nicht nur auf freiwillige Beteiligung und ziviles Engagement gesetzt werden. Vielmehr bedarf es für die Betreuung bürgerbeteiligter Web-2.0-Anwendungen auch einer professionellen Steuerung, die entsprechend finanziert werden muss. Hierin dürfte eine gewinnbringende und sinnvolle Investition kommunaler Finanzmittel liegen, schließlich lebt und gedeiht eine Kommune am besten mit zufriedenen Einwohnern.

Wie gut sich eine Stadt online präsentiert, hängt also zu einem wesentlichen Teil vom Engagement beider Seiten – Kommune und Bürger – ab. Die Stadt Karlsruhe bietet mit ihrem Stadtwiki ein gutes Beispiel für den Erfolg kommunaler Web-2.0-Präsenz. Das Portal hat sich seit Juli 2004 bereits in den ersten beiden Jahren seines Bestehens zum weltweit größten Stadtwiki gemauert und diese Prominenz hat natürlich auch nachhaltig positive Rückkopplungseffekte für die städtische Leitung.

Zweckmäßiges Engagement oder verzichtbarer Aktionismus?

Nicht alle Beispiele kommunaler Social-Software-Implementierung haben sich bislang jedoch als zweckmäßig und funktional erwiesen. So ist fraglich, ob die VHS, wie etwa im Falle der Stadt Goslar, tatsächlich einen Auftritt in Second Life benötigt. Das Aufspringen auf jeweils aktuelle Moden und Trends kann allzu oft nur von einem kurzlebigen PR-Effekt zehren. Der Aufwand steht dann in keinem Verhältnis mehr zum Nutzen, der allen Beteiligten daraus erwächst.

Ein Stadtoberhaupt, das nicht über entsprechende Zeit und Kapazitäten verfügt, um einen Blog in der Weise zu unterhalten, dass Bürgerfragen beantwortet und Anregungen wie auch Kritik entsprechend verwertet werden können, sollte sich eines solchen Instrumentes wohl besser nicht bedienen. Ein Bürgermeisterblog, der sich, wie in einigen Fällen geschehen, dann doch als monologisches Bürgermeistertagebuch entpuppt, weil ihm die typische Blogfunktion des Kommentars fehlt, wird ohnehin meist nach überschaubarer Laufzeit wieder eingestellt. Solche Onlineexperimente sind vor allem eines: eine für den Bürgermeister zeitaufwendige Angelegenheit, ohne dass dieser für die Bürger tatsächlich ansprechbar wäre und Fragen wie Feedback überhaupt wahrnehmen könnte. Ein in die kommunale Onlinepräsenz der Stadt integrierter

direkter „Maildraht“ oder eine Sprechstunde im „Rathaus-Chatroom“, wie sie vom ehemaligen Oberbürgermeister der Stadt Gaggenau, Michael Schulz, angeboten wurde, dürfte ökonomischer, nutzbringender und auch langlebiger sein. Im genannten Fall ist es schade, dass der Nachfolger im Gaggenauer Bürgermeisteramt wieder zur Form der herkömmlichen monatlichen Sprechstunde im Rathausbüro zurückgekehrt ist.

Alle Weblogbetreiber sollten sich allerdings im Klaren darüber sein, dass ein Blog nur dann ein effizientes Instrument ist, wenn auch ein professioneller Umgang mit dem Rücklauf, sprich den Anregungen und kritischen Einwänden der interagierenden User, gegeben ist.

Die Zukunft in der Nutzung der kreativen Bürger-Potenziale

Der Einsatz von Blogs, Foren und Wikis wird (auch in der kommunalen Praxis) in Umfang und Bedeutung noch steigen. Das Web 2.0 bietet dabei die Möglichkeit, auch auf eine zunehmende Ausdifferenzierung der städtischen Bevölkerung zu reagieren und entsprechend die Angebotsgestaltung der Onlineplattformen genauer auf spezifische Personenkreise zuzuschneiden. Beratungsangebote für bilinguale Elterngruppen gehören ebenso dazu wie etwa ein Chat für Senioren über die Möglichkeiten häuslicher Pflege.

Offene Schnittstellen machen die Einbindung von Web-2.0-Applikationen immer leichter und sind vom technologischen wie auch vom Kostenaspekt her betrachtet überschaubar. Bedauerlich, wenn an falscher Stelle gezögert und damit auch auf das nicht zu unterschätzende kreative Engagement der Bürger für ihre Stadt und Kommune verzichtet würde. ●

Links und weiterführende Informationen

- <http://kommforum.difu.de> Hier finden Sie den Praxisleitfaden „Kommunen im Internet“ der MFG-Medienentwicklung Baden-Württemberg, als PDF.
- http://www.bpb.de/publikationen/PVYIPN,0,0,Modernes_RegierenEGovernment.html Modernes Regieren/E-Government: Studie der Bundeszentrale für politische Bildung, PDF.
- <http://ka.stadtwiki.net/Hauptseite> Stadtwiki von Karlsruhe (seit 2004).
- <http://www.stuttgart-blog.net> „Stuttgart-Blog“.
- www.laichingen.de Hier finden Sie das Onlinetagebuch des Bürgermeisters der Stadt Laichingen, geführt vom 5. Januar bis 19. Dezember 2006.

Antonius Klees (oben) ist Geschäftsführer der Düsseldorfer Onlineagentur active value (www.active-value.de). Zuvor war er Account-Direktor und Consultant bei mehreren führenden Internetagenturen. **Pamela Moucha** (unten) ist Fachredakteurin aus Köln, spezialisiert auf die Bereiche Internet und E-Government.



Graue Maus oder Lichtgestalt?_ Warum genießen Städte wie kulturelle Schmelztiegel und internationale Metropolen mit Marketing für sich betreiben.

360° fragte fünf Marketingkoryphäen nach den Geheimnissen guten kommunalen



Florian Haller (40) ist Chef von Serviceplan – der größten inhabergeführten Agentur Deutschlands. Die Agentur mit Hauptsitz in München beschäftigt knapp 800 Mitarbeiter und arbeitet für Kunden wie Veltins, Haribo, Hipp und BMW. Für die Stadt Leipzig erfand Serviceplan den Slogan „Leipzig kommt“ und für München den Claim „München mag Dich“.



Lothar S. Leonhard (66) ist Deutschland-Chef der Agentur Ogilvy. Der langjährige Präsident des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen GWA verhalf der Marke Vorwerk zum Erfolg, genauso wie der Marke Dresdner Bank. Sein Credo: „Starke Werbung ist nicht nur Ergebnis einer kreativen Eingebung, sondern vor allem kleingärtnerisch, langfristig angelegte Pflegearbeit.“



Bernd M. Michael (65) gilt als der „Meister der Marken“ in Deutschland. Der langjährige Europa-Chef der Agentur Grey und heutige Inhaber des BMM Büro für Markenarchitektur ließ Milky Way auf Milch schwimmen, die Dr.-Best-Zahnbürste eine rote Tomate streicheln und erfand den Slogan „Wicküler Bier – Männer wie wir“.



Peter Schmidt (70) ist einer der bekanntesten Designer Deutschlands. Er entwarf den kühlblauen Flakon von Davidoffs „Cool Water“, die Apollinaris-Flasche und Corporate Designs für Firmen und Institutionen von Hugo Boss bis Bundeswehr. Hamburg schenkte er „die perfekte Welle“ – das Logo mit blauer Linie unter dem roten Tor zur Welt.



Sebastian Turner (42) ist einer der meistausgezeichneten Kreativen Deutschlands. Der Aufsichtsrat der Agenturgruppe Scholz & Friends und Pionier des Agenturstandorts Berlin kreierte Slogans wie „Wir können alles außer Hochdeutsch“ für Baden-Württemberg oder „Land der Ideen“ für Deutschland.

Was sind die größten Marketingsünden, die Kommunen begehen können?

Der lokale Tourismusverband will Touristen ansprechen, der Bürgermeister Wahlen gewinnen, die Händler wollen die Menschen zum Einkaufen bewegen und der Kämmerer will die Industrieansiedlung fördern. Das Ergebnis sind Kampagnen, die den kleinsten gemeinsamen Nenner abbilden. Kampagnen, die draußen nichts bei niemandem bewirken.

Kommunen denken und handeln politisch. Dieses Missverständnis von Marketing scheint unausrottbar zu sein.

1. Jeder neue Bürgermeister will seine Stadt neu positionieren und wirft das aufgebaute Markenskapital der Vorgänger weg.
2. Man wählt selbstverliebt austauschbare, generische Darstellungen. Besonders beliebt sind Kirch-, Schloss- oder Fernsehtürme :-)
3. Man versäumt es, eine klar erkennbare, abgrenzende und einzigartige Positionierung zu erarbeiten.

Eine eigene Marketingabteilung zu gründen. Das ist die Garantie dafür, dass wirklich Großes nicht bewegt wird. Die wahren Marketingstars gehen in die Unternehmen und die Superstars sitzen in den Agenturen.

Flugzeugabstürze, Giftgasexplosionen oder Kernschmelzen sind dem Ruf besonders abträglich.

Welche Marketingleistung einer Verwaltung hat Ihnen am meisten imponiert?

Wie London sich erfolgreich als Finanzzentrum positioniert hat und in Folge als Nabel Europas. Kein Vergleich zum Londonbild der 70er- und 80er-Jahre. Wien hat es geschafft, sich als „Tor zum Osten“ aufzustellen und Amsterdam als Schmelztiegel der Kreativen und Kulturschaffenden Europas.

Die Privatisierungen ehemaliger Bundesbehörden (Bahn, Post).

Düsseldorfs Idee, die Region von Dortmund bis Aachen bei der Olympiabewerbung 2010 unter einen Hut zu bringen: Olympia der kurzen Wege in einer 12-Millionen-Region, mit Bürgern aus 60 Nationen. Daraus entstand das Konzept Rhein-City und Ruhr-City, das vielleicht irgendwann mal unter dem Namen Rhein-Ruhr-City Europas größte Stadt „verkaufen“ hilft.

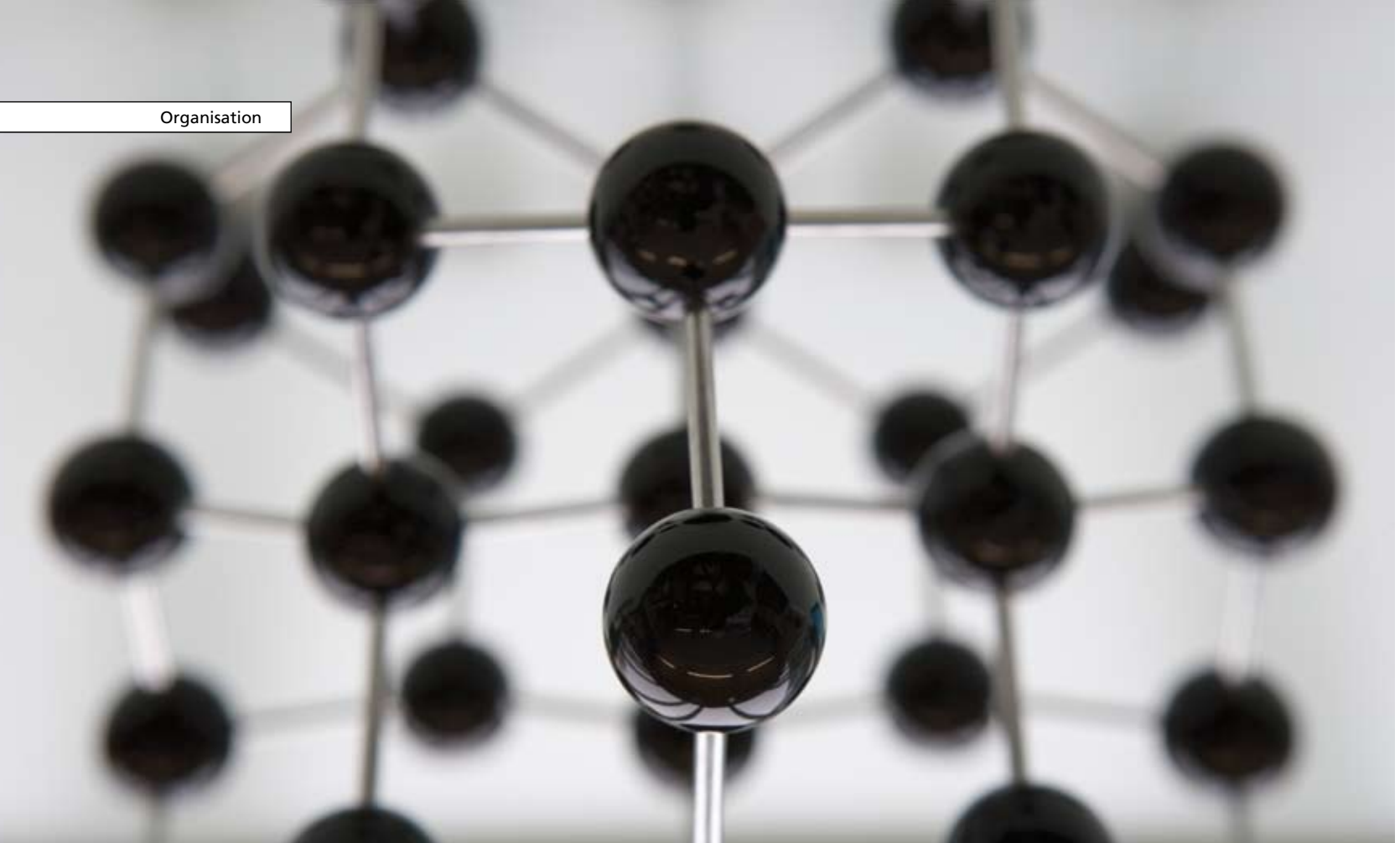
So richtig keine. Beachtlich fand ich den Bürgermeister von München Christian Ude, der bei der Allianz-Arena einfach entschieden hat: Die Schweizer Architekten Herzog & de Meuron sollen das Stadion bauen, weil ihn deren Entwurf überzeugt hatte. Bei einem Wettbewerb wäre nur Drittklassiges herausgekommen.

Der Turmbau zu Babel.

Paris, New York und London einen exzellenten Ruf? Weil sie Trendsetterfunktion sind – aber auch weil sie hervorragendes

Marketings. Die Antworten sind charmant bis provokant.

Wie sieht das ideale Stadtmarketing aus?	Wie können auch kleine und mittlere Kommunen mit wenig Budget und unbekanntem Gesicht gut und günstig Stadtmarketing betreiben?	Welche ist Ihre liebste Stadtmarke in Deutschland? Und warum?
<p>Sei relevant in der Kernbotschaft. Sei differenzierend in den Inhalten. Sei kreativ und damit merkfähig im Auftritt. Und sei vor allem konsequent in den sich daraus ergebenden Maßnahmen. Städtemarketing ist eben mehr als eine Werbekampagne.</p>	<p>Wer wenig Budget hat, kann zwei Richtungen einschlagen: Entweder ich setze auf bekannten Elementen auf und entwickle sie weiter. So ist „München mag Dich“ zum Beispiel ganz bewusst ein modernes Zitat vom allseits bekannten „Weltstadt mit Herz“. Oder ich polarisiere mit einer sehr kreativen Idee, über die man spricht. Wie etwa „Leben im Quadrat“ für Mannheim. Ob das aber auch relevant und damit erfolgreich ist, sei dahingestellt.</p>	<p>München, weil sie die nördlichste Stadt Italiens ist. Hamburg, weil sie die südlichste Nordeuropas ist. Berlin, weil sie die einzige Metropole Deutschlands ist.</p>
<p>Im Begriff Marketing steckt der Begriff Marke. Der Anfang von allem ist das Schaffen einer konsistenten Marke mit genau definierten Codes und Ikonografien.</p>	<p>Das Schaffen einer klaren Stadtmarke und deren Durchsetzung ist nicht zuallererst eine Budgetfrage, sondern eine Willensbildung. In Zeiten des viralen Marketings und der Onlinemedien geht heute vieles, was früher nur mit großem Geld möglich war.</p>	<p>Im Sinne einer klar geführten Marke ist mir keine Stadt in Deutschland bekannt. Den Big Apple muss erst noch einer erfinden.</p>
<p>So wie eine perfekte Dienstleistungsmarke entwickelt werden sollte, muss auch der Arbeitsprozess zum Aufbau einer Stadtmarke sein. London hat das perfekt vorgemacht. Bilbao auch. Einzigartige Architektur hilft dabei enorm!</p>	<p>Eine gute Idee ist unabhängig von der Budgetgröße. Eine kleine Kommune hat ja zunächst auch eine kleine Zielgruppe und will nicht gleich die ganze Welt erobern. Zuerst gilt es, die Bürger dafür zu begeistern, die Seele ihrer Stadt mit Leben aufzufüllen (Events sind sehr erfolgreich). Und dann mit kleinen Schritten die Zielgruppen anzusprechen, die man sich finanziell leisten kann.</p>	<p>München – die Weltstadt mit Herz. Weil es seit Jahrzehnten der Münchner Stadtverwaltung nicht gelingt, diese Positionierung und diesen alten Slogan umzubringen. Schade nur, dass es immer wieder versucht wird. Reine Geldverschwendung!</p>
<p>Das beste Marketing für Städte sind die Menschen, die in ihr leben. Hamburg hat John Neumeier, Berlin Sir Simon Rattle und Daniel Barenboim. Das sind Lichtgestalten. Gutes Stadtmarketing sind aber auch Bürgermeister, die sich was trauen. Die den Mut haben, andere mitzureißen. Leider verhalten sich viele Bürgermeister wie graue Mäuse, die für nichts stehen, um möglichst politisch kein Porzellan zu zerschlagen.</p>	<p>Viele Orte verblassen in ihrer Provinzialität. Glanz bringen mutige Architekturprojekte. Immer dieselben Sehenswürdigkeiten herauszustellen, ist dagegen langweilig und lockt heute niemanden mehr so richtig an. Städte mit einer lebendigen Subkultur sollten diese in den Vordergrund stellen. Was sich in den Hinterhöfen, Clubs und in der Musikszene abspielt, interessiert die Menschen in anderen deutschen Städten durchaus.</p>	<p>Hamburg und München. Das Leitbild der wachsenden Stadt hat Hamburg in Bewegung gebracht. Und München hat mit dem Oktoberfest und seiner Trachtentradition eine Farbe, die man mögen kann oder nicht. Die aber Substanz hat. Wenn Sie Amerikaner nach deutschen Städten fragen, fällt ihnen – wenn überhaupt – München ein. Die Stadt ist eben eine Marke mit weltweiter Strahlkraft.</p>
<p>Es gibt den Einwohnern ein Ziel und den Auswärtigen eine Attraktion.</p>	<p>Indem sie sich von der Allerweltsphrase „Vielfalt“ verabschieden und sich für eine klare, anregende Leitidee entscheiden.</p>	<p>Meißen. Eine der ältesten Marken und bis heute attraktiv.</p>



Vernetztes Modell Eine fundierte und aussagekräftige Standortanalyse ist oftmals die Kombination verschiedener Einzelinstrumente.

Ungeschminkte Wahrheiten_ „Wir haben kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem.“ Mit seiner viel zitierten Adlon-Rede aus dem April 1997 hat der damalige Bundespräsident Roman Herzog dem

öffentlichen Marketing einen Bärendienst erwiesen. Zusammen mit der als „Gutachtenmüdigkeit“ getarnten Unlust mancher Kommunalpolitiker, sich mit detaillierten Zahlen und Fakten ihres Standortes auseinanderzusetzen, lieferte er über

Aller Marketingplanung voraus geht die fundierte Situationsanalyse. Die hier gewonnenen Daten bilden die Grundlage für Zielsetzung und konkrete Maßnahmenplanung.

- Während die erste Generation des Stadtmarketings häufig noch von breit angelegten partizipativen Prozessen (Quatschbuden-Marketing) geprägt war, werden heute schlankere, effizientere und objektivere Methoden der Bürgerbeteiligung eingesetzt.
- Eine gute Analyse stellt sicher, dass das, was nur theoretisch richtig ist, aber praktisch nicht funktioniert, in Konzepten und Maßnahmenempfehlungen keine Berücksichtigung findet.
- Wo erkennbar ist, dass für eine anschließende Umsetzung der Erkenntnisse das Geld oder der politische Wille fehlt, sollte auf jegliche Analyse gleich verzichtet werden.

Jahre einen Vorwand, ohne den Umweg einer präzisen Situationsanalyse gleich Sofortmaßnahmen zu fordern, die möglichst medienwirksam die Menschen erreichen sollten. So wurde einiges Strohfeuer entfacht und mancher Aktionismus begründet, der das Stadtmarketing in den letzten Jahren in Verruf gebracht hat. Die Zeiten haben sich wieder zum Besseren

gewendet. Heute empfehlen wir so wenig Analyse wie möglich, aber so viel wie nötig.

Das kooperative Stadtmarketing ist ein Instrument der Stadtentwicklung, dessen Bedeutung über die Werbung für die Stadt weit hinausgeht. Seine Besonderheiten sind

die Bildung einer öffentlich-privaten Partnerschaft und die Beachtung komplexer, ganzheitlicher Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge im städtischen Gefüge sowie in der Wahrnehmung der Stadt. Während die erste Generation des Stadtmarketings zwischen 1988 und 2002 häufig noch von breit angelegten partizipativen Prozessen (Quatschbuden-Marketing) geprägt war, werden heute schlankere, effizientere und objektivere Methoden der Bürgerbeteiligung, wie etwa Panels, Fokusgruppen, repräsentative Befragungen und die Situationsanalyse, eingesetzt. So ermittelte die Stadt Magdeburg im Jahr 2007 anhand von 3 000 Telefoninterviews, die in der Stadt, im Umland und – zur statistischen Kontrolle – bundesweit durchgeführt wurden, eine erstaunlich hohe Bürgerzufriedenheitsquote: Auf die Frage „Wohnen Sie gerne in Ihrer Stadt?“ gab es eine Zustimmung von 98,4 Prozent. Die Stadt Wolfsburg kann sich aufgrund einer Imageanalyse bei insgesamt 1 500 Bürgern über eine Beliebtheit von ebenfalls beachtlichen 92,4 Prozent freuen.

Es ist weiterhin richtig, Bürgerinnen und Bürger in diese Prozesse einzubeziehen. Deren Beteiligung – „Schreiben Sie mal die Schwächen der Innenstadt auf eine Karte, aber bitte leserlich und mit nicht mehr als sieben Wörtern“ – ersetzt aber keine fundierte Situationsanalyse.



Auch dürfen keine überzogenen Hoffnungen auf treibende Impulse und kreative Ideen aus der Bevölkerung gesetzt werden – die müssen von Spezialisten und Profis kommen.

Eine gute Analyse stellt sicher, dass das, was nur theoretisch richtig ist, aber praktisch nicht funktioniert, in Konzepten und Maßnahmenempfehlungen keine Berücksichtigung findet. Die nützlichen und geeigneten Analyseinstrumente und -inhalte sind jeweils andere und müssen individuell festgelegt werden.

Es ist zutreffend, dass manche Städte überanalysiert sind und manches Gutachten völlig entbehrlich ist. Aber wo im Rahmen des Stadtmarketings die Situation und die Wahrnehmung der Stadt gründlich und zielgerichtet beeinflusst werden soll, ist die Kenntnis der ungeschminkten Ist-Situation unverzichtbar. Wo erkennbar ist, dass für eine anschließende Umsetzung der Erkenntnisse das Geld oder der politische Wille fehlt, sollte auf jegliche Analyse gleich verzichtet werden. Am besten werden Analyse, Strategieentwicklung und Umsetzung in einem Prozess verschmolzen. Dann steht nicht zu befürchten, dass sie hinsichtlich ihrer Relevanz gegeneinander ausgespielt werden.

Einige wichtige und verbreitete Analysetools und -inhalte, die im Vorfeld einer städtischen Marketingstrategie eingesetzt werden, sei es für die Wirtschaftsförderung, die Tourismuswerbung, den Einzelhandelsstandort oder die Neubürgerkampagne, sind im Folgenden dargestellt:

Expertengespräche/Meinungsbildnerbefragung

Viele Projekte beginnen vernünftigerweise mit der Durchführung von Expertengesprächen mit Meinungsbildnern und Entscheidungsträgern – eine effiziente Form, sich mit den örtlichen Gegebenheiten intensiv vertraut zu machen und das vom Auftraggeber vermittelte Bild zu validieren. Zugleich bewirken die Gespräche eine frühzeitige und aktive Einbeziehung verschiedener Interessengruppen. Durch den Einblick in spezifische Zielvorstellungen einzelner Interessengruppen werden mögliche Konfliktpotenziale, aber auch Konsensfelder erkannt, deren Berücksichtigung die spätere breite Akzeptanz von Empfehlungen unterstützt.

Passantenbefragung

Die Passantenbefragung kann keinesfalls ein repräsentatives Ergebnis für die Gesamtbevölkerung ergeben und wird insofern vielfach falsch eingesetzt bzw. interpretiert. Aber dennoch eignet sie sich besonders gut für Fragestellungen, die sich genau an die Zielgruppe der (Innen-)Stadtbesucher richten. Der Fragebogen kann gar nicht kurz genug sein, die Fragen müssen geschlossen sein, die Interviewer gut geschult und überwacht, denn sie entscheiden über die Qualität der Stichprobe, die im Übrigen quotiert werden sollte. Passantenbefragungen sollten am besten öffentlich angekündigt werden.

Telefonische Befragung Entscheidend ist die Qualität der Stichprobe.

Point-of-Sale-Befragung

Dieses Analysetool ist eine Unterform der Passantenbefragung, die direkt am sogenannten Point of Sale (POS), meist an oder hinter der Kasse, durchgeführt wird. In der einfachsten Form wird lediglich die Postleitzahl des Kundenwohnortes über Strichlisten erfasst. Sie ist entbehrlich, wenn einige Unternehmen das Stadtmarketing unterstützen, indem sie die Auswertungen ihrer Kassensysteme und der gegebenenfalls stattfindenden Postleitzahlerfassung in die Analyse einbringen.

Touristische Gästebefragung

Eine spezielle Kundenbefragung ist die schriftliche Befragung der Gäste in den Beherbergungsbetrieben vor Ort, die häufig als dauerhaftes Panel oder wenigstens über einen Zeitraum von mehreren Monaten durchgeführt wird.

Repräsentative schriftliche und telefonische Haushaltsbefragung

Die Befragung einer regelgerecht ermittelten Stichprobe von Haushalten oder Personen im Stadtgebiet ist nach wie vor die einzige Möglichkeit, an gesicherte und repräsentative Daten zu gelangen. Insbesondere bei der Untersuchung des Images von Städten gibt es hierzu keine Alternative. Auch wenn Anbieter von Polls, Onlinebefragungen oder anderen Analysemethoden etwas anderes behaupten oder versprechen. Ob schriftlich, telefonisch oder face to face – das ist in erster Linie eine Frage der Länge des Fragebogens. Entscheidend für die Qualität der Ergebnisse ist weniger der Umfang, sondern die Qualität der Stichprobe. Diese sollte nach Möglichkeit aus dem Melderegister oder nach einem Random-Route-Verfahren erfolgen. Die Stichprobe sollte bevölkerungsproportional quotiert werden. →



Organisation

Ideengrab Viele Gutachten schlummern ungenutzt in der Schublade.



Genauere Analyse Vor jeder Marketingplanung steht die Bestandsaufnahme.

→ **Gewerbebefragung/Unternehmerbefragung**

Mittels eines schriftlichen Fragebogens werden ansässige Gewerbebetriebe zu Themen der Standortwahl, der Standortbeurteilung, der Standortverlagerung und des Investitionsverhaltens, aber auch zu betrieblichen Strukturdaten wie Branchenzugehörigkeit, Betriebsgröße, Beschäftigtenstruktur befragt. Die Ergebnisse vermitteln die Stärken und Schwächen des kommunalen Wirtschaftsstandortes aus Sicht der Unternehmer vor Ort. Positiver Nebeneffekt: Den Unternehmern wird signalisiert, dass ihre Meinung in der kommunalen Wirtschaftspolitik Gehör findet. Die Beteiligung ist häufig hoch.

Fußgängerfrequenzanalyse

Die Besucherfrequenzmessung dient der Bewertung von Standorten und Lagen (wie etwa Straßen und Viertel innerhalb der Innenstadt), gehört aber auch zu den effizienten Methoden der Erfolgskontrolle bestimmter Werbemaßnahmen und Veranstaltungen. Sie kann punktuell von Hand durchgeführt werden. Bessere Daten liefern aber dauerhaft installierte elektronische Zähler (Lemgoer Modell).

Ortsbegehung

Im Rahmen einer textlich und fotografisch dokumentierten Ortsbegehung werden städtebauliche, gestalterische, verkehrstechnische sowie wirtschaftliche Faktoren einer Kommune durch einen erfahrenen Analysten erfasst. Dabei können zahlreiche Aspekte städtischer Attraktivität komplex und mit ganzheitlicher Wahrnehmung aufgenommen und zugleich an Benchmarks, die ein kompetenter Analyst im Erfahrungsschatz hat, bewertet werden.

Testkauf und Behördentest

Um Hinweise zu einer Bewertung der Kundenorientierung zu erhalten, werden die Servicestandards in Einzelhandelsbetrieben durch unabhängige Testpersonen ermittelt. Exemplarisch werden Servicestrukturen, Verkaufs- und Beratungstechniken sowie Freundlichkeit getestet. Dazu gehören Testkäufe und -anrufe sowie eine umfassende Beurteilung des Serviceverhaltens von der Kontaktaufnahme bis zur Verabschiedung anhand eines standardisierten Kriterienkatalogs.

Häufig steigert es im Rahmen von Stadtmarketingprozessen die Akzeptanz des Einzelhandels, sich mit Ergebnissen eines verdeckten Testkaufes auseinanderzusetzen, wenn zugleich die Servicestandards und die Bürgerorientierung in Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung durch unabhängige Testpersonen ermittelt werden.


Ökonometrisches Prognosemodell nach Huff

Die komplexe computergestützte Modellrechnung ist eine bewährte wissenschaftliche Methode für die Simulation komplexer Raumbeziehungen auf der Grundlage eines Gravitationsmodells. Es geht um die Wahrscheinlichkeit, mit der Konsumenten einer Region alternative Angebote wie etwa Einzelhandel, Kulturstätten oder Freizeiteinrichtungen aufsuchen werden. Das Huff-Modell berücksichtigt bei der Prognose der Wahrscheinlichkeit nicht nur Zeit-Wege-Distanzen, sondern auch die Größe von Städten, die Attraktivität von Angeboten, die Qualität von Verkehrsverbindungen und viele andere Faktoren. In einige Modelle können auch die Ergebnisse von Befragungen eingebracht werden.

Clusteranalyse Industrie und Gewerbe/ Standort- und Branchenanalyse Industrie, Handwerk und Gewerbe

So populär die Clusteranalyse in den letzten 15 Jahren geworden ist, so viele Fehlerquellen birgt sie doch. Um zu erkennen, in welchen Branchen oder Technologien ein Standort oder eine Region eine kritische Masse von Firmen und Forschungseinrichtungen aufweist, deren Aktivitäten sich ergänzen oder miteinander verwandt sind, ist eine intensive Auseinandersetzung mit dem Know-how und den Marktbedingungen der Unternehmen erforderlich. In kaum einem anderen Feld schlummern mehr ungenutzte Gutachten in Schubladen, weil der Cluster zwar objektiv richtig erkannt, die Anreize einer intensivierten Kooperation innerhalb eines Clusters aber völlig falsch eingeschätzt werden.

Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Bilanz (SWOT)

Die Ergebnisse der durchgeführten Primärerhebungen sollten zusammen mit den Resultaten der Sichtung und Zusammenfassung bereits vorliegender Untersuchungen oder Gutachten in einer SWOT-Analyse zusammengeführt werden. Hier sind auch sekundärstatistische Daten, wie Bevölkerungsentwicklung oder Entwicklung des Arbeitsmarktes, zu untersuchen und zu bewerten. 

Links und weiterführende Informationen

www.bvm.org Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V. (BVM).

www.bcsd-online.de Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland.

www.urbanicom.de URBANICOM e.V. – Verein für Stadtentwicklung und Handel.

www.adm-ev.de Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute (ADM).



Der Diplom-Betriebswirt **Mario S. Mensing** ist Geschäftsführer der CIMA Beratung + Management GmbH und Dozent an der European Business School in Oestrich-Winkel.

Sinnvolle Selektion

Gute Marktforschung ist die Basis für den Erfolg in modernen Unternehmen und öffentlicher Verwaltung. Entscheidungen ohne Marktforschungserkenntnisse zu treffen, die nach professionellen und wissenschaftlichen Kriterien erhoben wurden, bergen erhebliche Risiken.

Wie aber auswählen, wenn man ein Marktforschungsinstitut beauftragen will? Diese Frage ist auf einem Institutsmarkt von über 500 Marktforschungsanbietern allein in Deutschland sicher nicht trivial und schon gar nicht mit einer einzigen Empfehlung zu beantworten. Denn jeder Auftraggeber wählt entsprechend seinem Profil und seiner Aufgabenstellung den passenden Marktforschungsanbieter aus. Es gibt jedoch eine Reihe von Auswahlkriterien, die für den Auswahlprozess hilfreich sein können. **Drei Schritte beschreiben die wesentlichen Gesichtspunkte dieses Prozesses.**

Schritt 1: Informationsbedarf definieren

Bevor ein Marktforschungsauftrag an ein Institut vergeben wird, muss sich die Auftraggeberseite klar darüber sein, welcher **Informationsbedarf** besteht und welche **Zielsetzung** bzw. welche **Fragestellung/-en** mit dem anstehenden Projekt verfolgt werden sollen. Die Praxis zeigt, dass diesen Fragen viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Je exakter die Formulierung des Informationsbedarfs, desto besser das Forschungsergebnis! Eine Anregung dazu kann folgende Checkliste für die interne Definition geben:

- Problembeschreibung
- Zielsetzung des Projekts erläutern
- Zielgruppe definieren
- Welche Informationen werden benötigt?
- Wann sollen die Informationen zur Verfügung stehen?
- Welcher Budgetrahmen steht zur Verfügung?

Schritt 2: Den Anbietermarkt überschauen

Um eine sinnvolle Selektion vornehmen zu können, ist es hilfreich, sich einen Überblick über die Institutslandschaft zu verschaffen. Welche Firmen- und Leistungsprofile gibt es, welche Branchenkenntnisse liegen vor? Diese Informationen können im „BVM-Handbuch Marktforschungsunternehmen 2008/2009“ nachgeschlagen oder in der Onlinedatenbank bvm-net.de eingesehen werden. Die Struktur der Anbieter von Marktforschung ist sehr heterogen. Das gilt sowohl für ihre Größe als auch für ihr Leistungsspektrum. Die unterschiedlichen Institute lassen sich jedoch primär in verschiedene Kategorien gliedern, die in Abhängigkeit der Marktforschungsaufgabenstellung ein erstes Selektionskriterium sein können:

- Full-Service-Institute, die Marktforschung von der Planung bis zur Ergebnispräsentation durchführen
- Feldinstitute, das sind Spezialinstitute für die Feldarbeit, d.h., diese Institute sind rein für die Erhebung der Daten zuständig
- Marktforschungsberater, die sich vorrangig mit der Konzeption, Betreuung und Interpretation von Studien beschäftigen

Grundsätzlich gilt: Die Unternehmen sollten Mitglied in einem anerkannten Branchenverband – etwa dem BVM oder dem Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute (ADM) – sein. Verbandsmitglieder verpflichten sich einer bestimmten Arbeits- und Ergebnisqualität.

Schritt 3: Aussagekräftige Angebote einholen

Um einen echten Leistungsvergleich zu erhalten, ist von mehreren ausgewählten Instituten ein Angebot einzuholen. In einem schriftlich fixierten Briefing sollte den Instituten hierzu eine exakte Aufgabenbeschreibung und Zielsetzung vorliegen.

Ein fundiertes Angebot beinhaltet dann idealerweise folgende Informationen:

- Wiederholung der Aufgabenstellung, damit zu erkennen ist, ob die Problemlage richtig erfasst wurde
- Genaue Darstellung des methodischen Vorgehens/Einsatz von Interviewern
- Untersuchungsinhalte/Grobe Skizzierung des Fragebogens
- Aussagen zur Qualitätssicherung: Was erwartet das Institut vom Auftraggeber? Welche Dienstleistungen erbringt das Institut?
- Zeitplanung, Zeitbedarf
- Form und Tiefe der Berichtslegung
- Transparente Kostenstruktur, d.h. Ausweisung einzelner Leistungsposten und Zusatzleistungen
- Referenzen
- Zahlungsweise, Geheimhaltungserklärung, Geschäftsbedingungen
- Ansprechpartner, Kontaktpersonen



Ellen Didszus ist Geschäftsführerin des Berufsverbands Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V. (BVM).



RÄUMUNGS-
Verkauf

wegen Geschäftsaufgabe



METZGEREI

Alles dicht Nach der letzten Geschäftsaufgabe im Ort hätte Barmen tot sein können ...

Machen statt mosern_ Es ist Alltag in deutschen Dörfern. Erst macht ein Laden zu, dann noch einer. Bis keiner mehr übrig ist. So war es auch in Barmen. Das 1400-Einwohner-Dorf zwischen Köln und Aachen

verliert 2001 seine letzte Verbindung zur Außenwelt: Die Sparkasse schließt ihre Filiale. Barmen hätte tot sein können.

Doch Barmen lebt, denn die Barmener taten sich zusammen: Sie eröffneten einen Laden, 20 Schritte breit, 25 Schritte lang, in dem sie Brot und Wurst, Waschmittel und Schreibhefte, Mineralwasser und Bier kaufen können. In dem sie ihre Wäsche zur Reinigung geben, Geld aus dem Automaten ziehen, Anzeigen schalten und Amtsformulare in die Stadt schicken können. Wo ein Arzt praktiziert. Wo sich Menschen begegnen, die sich jahre-

lang höchstens zum Gottesdienst trafen oder auf Beerdigungen. Wo sie Arbeit finden. Sie haben das ohne Fördergelder geschafft, aus eigener Kraft.

Die Geschichte des Ladens in Barmen ist eine Geschichte darüber, was alles geht, wenn man nicht blöd ist und nicht knauserig. Wenn man zusammenhält und sich Hilfe holt. Und wenn man auf den Nutzen achtet.

Am Anfang war Wut. Dann eine diffuse Idee. „Bäcker, Metzger, Erbsen in der Dose, Sparkasse“, erinnert sich Heinz Frey, „darum ging es.“ Ein sportlicher Mann, 53, Lehrer. Er ging die Sache an. Und er trifft zu Beginn eine der wichtigsten Entscheidungen: Die Barmener müssen es selbst schaffen. Sie wissen am besten, was sie brauchen.

Solides Finanzierungsgerüst

Heinz Frey hat eine Idee, aber zunächst keine Ahnung. Er sucht sich Verbündete. Mit einem Rechtsanwalt und

einem Steuerberater schreibt er ein Konzept. Er füttert die Lokalpresse, spricht auf Veranstaltungen, schaut sich ähnliche Projekte an. Er macht Umfragen („Dosenfleisch oder Frischfleisch?“) und tritt beim Karnevalsanzug auf. „Man muss in Bewegung bleiben“, sagt Frey. Er hält sich an die Regeln eines Dorfes und gründet im März 2003 einen Verein: Dorv – Dienstleistung und ortsnahe Rundumversorgung. Zunächst machen 60 Barmener mit, schnell werden es 150. Sie mieten die ehemalige Sparkassenfiliale.

Nun haben die Barmener einen Raum, aber noch immer kein Geld. Sie wissen, dass sich der laufende Betrieb selbst tragen muss, aber sie brauchen 100 000 Euro, um anfangen zu können. Bei der Sparkasse werden sie nur ausgelacht. Aber sie haben Glück. Der Vereinskassierer von Dorv ist Angestellter bei der Sparkasse und kennt sich aus in Geldangelegenheiten. So gründet der Verein eine GmbH für den laufenden Betrieb und eine GbR, um die Finanzen zu bündeln. Und die Barmener denken um. Wenn ihnen niemand Geld geben will, geben sie es sich eben selbst. Sie ziehen von Haustür zu Haustür und verkaufen Anteile am Dorv, das Stück zu 250 Euro. So werden aus möglichen Kunden Teilhaber am künftigen Laden. Der Verein sammelt 25 000 Euro ein. Außerdem überzeugt Frey sieben Barmener, Dorv Kredite zu geben, zu drei Prozent Zinsen – das sind die nächsten 25 000 Euro. Die Restsumme von 50 000 Euro beschaffen sich die Dorvler über Eigenleistung und einen günstigen Kredit von der Kreditanstalt für Wiederaufbau.

Damit ist das Schlimmste geschafft: Es gibt einen Raum und Geld. Außerdem haben die Barmener gelernt, dass die besten Verbündeten dort zu finden sind, wo man selbst ist. Dass die besten Partner diejenigen sind, die aus einer Kooperation einen direkten Vorteil ziehen.

Dieses Prinzip steht über allem, als sie beginnen, ihren Laden zu bestücken. Die Produkte sollen besser sein als

Sparkasse, Lebensmittelgeschäfte, Ärzte – wenn die lokale Infrastruktur zusammenbricht, droht vielen Dörfern das Aus. Dann ist Marketingkreativität gefragt: den eigenen Standort erfolgreich aufwerten, in Eigeninitiative selber Infrastruktur im Ort etablieren und damit andere Anbieter anziehen. Wie erfolgreich man dabei sein kann, zeigt Barmen.

- Lokale Initiativen funktionieren nur, wenn sie professionell umgesetzt werden. Eigennutz ist eine gewünschte Triebkraft für alle Beteiligten.
- Auch Laien können das schaffen. Wenn sie sich Hilfe holen und auf regionale Partner setzen.



... doch die Barmener gründeten einen eigenen Allround-Laden – jetzt ist im Ort die Wursttheke wieder ein Bürgertreffpunkt.

die Waren des Supermarkts in der Stadt, denn sie wissen: Sie können nur überleben, wenn sie der Stadt Kunden abjagen. Bäcker, Fleischer, Gemüsebauer – diese Lieferanten finden sie in den Nachbardörfern. Für den Rest wählen sie eine Großhändlergemeinschaft, die sich auf kleine Geschäfte spezialisiert hat. Sie liefert nur an, was wirklich gebraucht wird. Die Verkaufspreise können die Dorvler frei gestalten. Das ist existenziell für einen neuen Laden mit schwachem finanziellem Rückgrat.

Knapp drei Jahre hat der Verein Mosaikstein für Mosaikstein zusammengesetzt, bis am 10. September 2004 der Dorv-Laden in Barmen öffnet. Heute erwirtschaftet er einen kleinen Gewinn, die Dorvler zahlen ihre Kredite zurück. Mit vier Verkäuferinnen haben sie angefangen, mittlerweile sind es sieben. Wie haben sie das geschafft? Mit Leistung: Jeden Morgen gibt es frische Brötchen und frisches Gemüse, die Fleischtheke bietet Schinken, Frikadellen und Aufschnitt. Und Professionalität: „Wir nennen es die Kunst der Beschränkung“, sagt Frey. „Bei uns gibt es keine 35 Sorten Klopapier.“ Von jedem Produkt gibt es nur einen Markenartikel und eine Billigvariante – so findet jeder, was er will. Was die Leute wollen, merken die Verkäuferinnen schnell. Auch in Barmen werden die Verkäufe in ein modernes Kassensystem getippt, das anzeigt, welche Artikel gut laufen. Wenn es ihnen die Kunden nicht direkt sagen.

Ehrgeizige Zukunftspläne

Die Fleischtheke ist der Magnet, der die Barmener in den Laden zieht. Zum Glück hat Ruth Holz die Theke übernommen. Ruth Holz ist 53, wache Augen hinter einer dunkel gerahmten Brille, ein brauner Zopf. „Das ist kein Kunsthandwerk hier“, sagt sie. Die Fleischereifachverkäuferin stammt aus einer Barmener Metzgerfamilie. Zudem ist sie Vorsitzende der katholischen Frauengemeinschaft – das verleiht Renommee. „Wir machen das richtig, wie im Fachhandel“, sagt Ruth Holz. „Denn ein bisschen Niveau haben wir schon, oder?“ Ihr Lieferant bringt gute Ware. Sie schneidet nicht schief ab und auch nicht mehr, als der Kunde wünscht. Zwischendurch macht sie Fleischsalat, Zaziki und Ragouts, füllt Filets und Cordon bleu. Sie sagt: „Das ist doch normal für 'ne Metzgerei, oder?“ Und das ist ein weiteres Geheimnis von Dorv: Der Laden ist keine

Parkbuch für Leute, die sonst nichts können oder die man nehmen muss, weil es sonst niemanden gibt. Hinzu kommt: Wer dort arbeitet, will das auch.

Aber auch wer nicht dort arbeitet, ist ein Teil von Dorv. Die Kunden, die den Alten ihre Lebensmittel vorbeibringen. Die Frau, die in der Stadt auf dem Amt arbeitet und auf dem kurzen Dienstweg die Formulare mitnimmt. Oder Herr Schmitz, der Mann von Frau Schmitz, die im Laden um 6.30 Uhr die Brötchen schmiert: Er schleppt die schweren Getränkeboxen. Da ist Herr Rieck, der auf dem Weg nach Hause beim Fleischlieferanten vorbeifährt und eine Kiste Wurst für den Dorv-Laden mitnimmt. Herr Rieck sagt: „Ein Hammer, der Laden. Sonntags Brötchen – das gab's in Barmen noch nie! Und wir müssen nicht mehr für jeden Piep in die Stadt fahren.“ Und fügt hinzu: „Jeder trägt dazu bei, den Laden zu erhalten. Wenn jeder nur ein bisschen dort kauft, dann läuft das.“

Nun könnten sich alle zurücklehnen, aber stattdessen treiben sich Dorv und Dorf gegenseitig weiter voran. „Wir wollen eine Rundumversorgung“, sagt Heinz Frey. Deshalb sollen die Dienstleistungen ausgebaut werden. Weil man sie im Dorf braucht – und weil sie Geld bringen. Für den Bankautomaten zahlt die Sparkasse Miete. Die Zeitung zahlt für die Anzeigen. Außerdem vermittelt Dorv Pflegebedürftige an einen Pflegedienst und bekommt dafür Provision. Der neu angesiedelte Arzt zahlt Miete für seine Praxis.

Dorv hat die kritische Größe erreicht, ab der ein Ding zwangsläufig ein weiteres Ding zur Folge hat. Die Barmener denken über einen Apothekendienst nach und ein Bürgermobil mit ehrenamtlichen Fahrern. Zwischendurch beraten sie andere Dörfer, die es ihnen nachmachen wollen. „Wir haben keine Angst vorm Wirtschaften“, sagt Heinz Frey. „Mit der Zeit gewöhnt man sich daran. Man muss machen, fertig.“

Links und weiterführende Informationen

www.dorv.de Die Barmener Dorv-Initiative im Netz.

Christian Sywottek ist Wirtschaftsjournalist in Köln und Autor des Wirtschaftsmagazins Brand eins.





Zielgerichtet Optimale Strukturen für die Kommunikation schaffen und zugleich die Botschaften zielgenau versenden.

Zweigleisig agieren_ Die Definition kennt jeder BWLer: Marketing ist die zielorientierte Steuerung des Unternehmens vom Markt her – Ausgangspunkt des Handelns

bilden die Bedürfnisse und Wünsche der aktuellen und potenziellen Kunden. Klingt einfach, ist es aber nicht. Marketingflops wie der Volkswagen Phaeton oder die

Bürgerkommunikation. Kommunen und Kreise müssen den Informationsfluss zur Zielgruppe optimal gestalten – dürfen dabei aber keinesfalls die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aus den Augen verlieren. Mit den Lösungen der Deutschen Post können sie sowohl die internen und externen Kommunikationsprozesse gestalten als auch in konkrete Marketingmaßnahmen einsteigen.

klare Crystal Pepsi, die Anfang der 90er-Jahre in den Supermarktregealen verstaubte, demonstrieren, wie schwer es ist, Kundenpräferenzen zu erkennen und zu bedienen.

Öffentliche Verwaltungen müssen zwar keine Produkte verkaufen – aber sie stehen im Wettbewerb. Kommunen konkurrieren um Bürger, um Unternehmen, um Wachstum und Wohlstand. Gute Standortfaktoren alleine genügen dabei nicht mehr.

Image und Reputation werden immer wichtiger und strategisches Marketing ist deswegen unverzichtbar. Bei einer heterogenen Zielgruppe nicht immer einfach. Einwohner, Arbeitgeber und Touristen, sie alle müssen ihre entsprechende Zielbotschaft kontinuierlich und passgenau erhalten – nur so lässt sich ein langfristiger Imageaufbau betreiben. Aber auch das Produkt, das vermarktet werden soll, muss stimmen. Kommunen etwa, die sich nach außen als wirtschaftsfreundlich präsentieren, sollten Anfragen und Anträge seitens ansässiger und ansiedlungsfreudiger Firmen auch wirklich in Rekordzeit bearbeiten. Und wer sein Image als bürgerfreundliche Verwaltung schärfen möchte, darf seinen Bürgern in Sachen Erreichbarkeit und Servicequalität möglichst wenig Anlass zur Kritik geben.

Strukturen von außen betrachten

Der Dialog mit der Zielgruppe muss optimal, aber dennoch wirtschaftlich gestaltet werden. Und die internen und externen Kommunikationsprozesse müssen professionell aufgesetzt sein. Die Deutsche Post als Spezialist für Dokumentenlogistik und Dialogmarketing unterstützt Verwaltungen auf Kommunal- und Kreisebene seit Jahren erfolgreich dabei, ihre Kommunikation mit der Zielgruppe zu optimieren.

Kommunen, die ihr Image und damit die Serviceprozesse verbessern wollen, sind gut beraten, ihre Strukturen und Prozesse von außen – also aus Bürgersicht – zu betrachten. Hier offenbart sich schnell ein Faktor, der entscheidend zur Wahrnehmung von Servicequalität beiträgt: Geschwindigkeit. Wer hier punkten kann, verbessert sein Image spürbar.

Die Lösungen der Deutschen Post im Bereich Dokumentenlogistik sparen Zeit – sie nivellieren Medienbrüche in der Kommunikation zwischen der Verwaltung und ihrer Zielgruppe. Bislang werden Anfragen, die Bürger und Unternehmen per Brief an ihre Verwaltung richten, dort in den meisten Fällen auch in Papierform weitergeleitet. Der Weg des Schriftstücks geht von der Poststelle in die zuständige Abteilung, dort an den jeweiligen Sachbearbeiter und – bei Rückfragen innerhalb des Hauses – noch einmal denselben zeitraubenden Weg in eine andere Abteilung. Allein der reine Weg der Informationsübermittlung bis zum zuständigen Mitarbeiter kann so schnell mehrere Tage beanspruchen. Mit ihrer Lösung „Digitalisierung Eingangspost“ sorgt die Deutsche Post dafür, dass schriftlich eingebrachte Bürgeranliegen schnellstmöglich in digitaler Form beim Sachbearbeiter eintreffen und somit auch digital weiterbearbeitet werden können.

Zielgruppenspezifische Ansprache

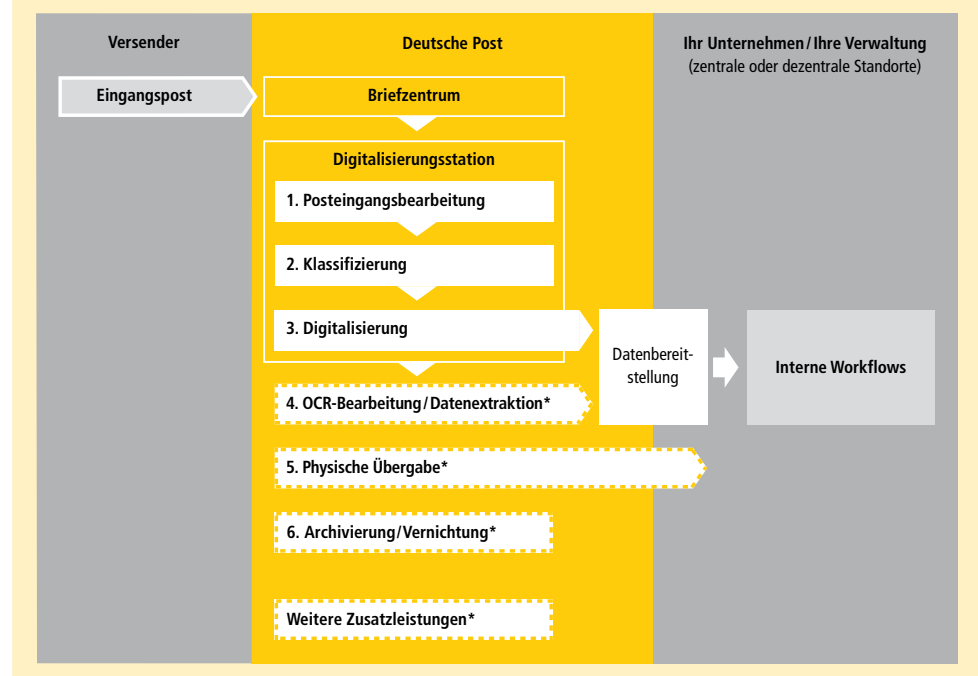
Auch die Abfrage von Daten beim Bürger – etwa im Zuge einer Zufriedenheits- oder Präferenzbefragung – zählt zu den Aufgaben, die die Deutsche Post für Verwaltungen managen kann. Im Rahmen der Systemlösung Informationsmanagement übernimmt sie Druck und Versand der Anschreiben sowie die zügige und exakte elektronische Auswertung der Response. Zum Service gehören auch Erinnerungs- und Nachfassaktionen, um die Responsequote zu erhöhen. Am Ende des Prozesses steht die Übermittlung der kompletten Ergebnisdaten an die Verwaltung.

Aber auch der Informationsfluss von der Behörde zum Bürger lässt sich noch an vielen Stellen optimieren. Angefangen mit der korrekten Adressauswahl. Durch eine zielgruppenspezifische Selektion der Adressen kann die Verwaltung bestimmte Einwohnergruppen – beispiels-



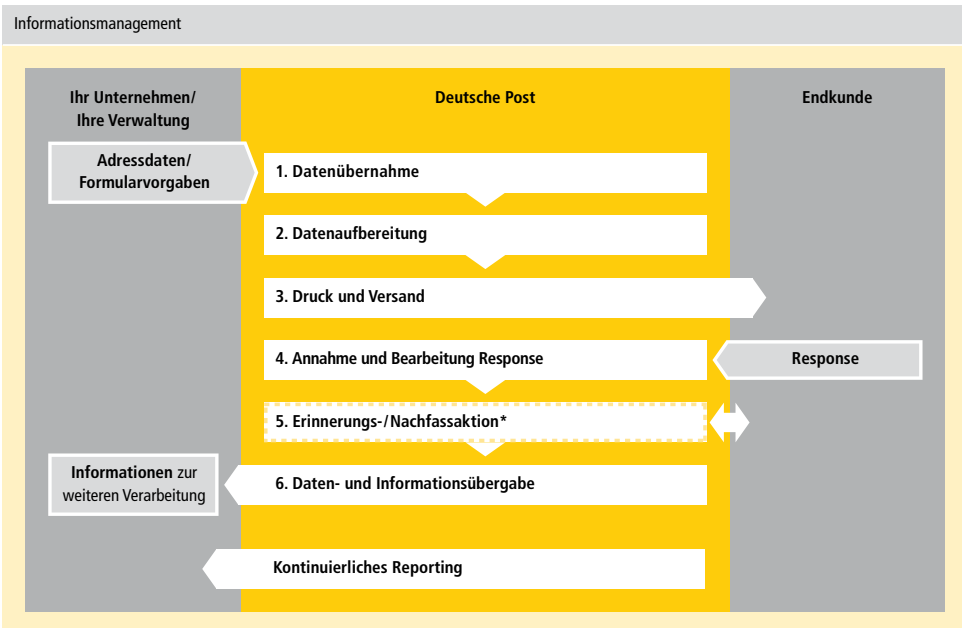
Erlebte Servicequalität Zielgruppenspezifische Ansprache erhöht die Bürgerzufriedenheit.

Digitalisierung Eingangspost



Die frühzeitige Digitalisierung ermöglicht einen elektronischen Workflow. Der Prozess wird effizienter, weil viele bisherige Arbeitsschritte entfallen.

*Optionaler Prozess.



Erinnerungs- und Nachfassaktionen erhöhen die Response. Das Ergebnis: Die Kommunikation zwischen Verwaltungen, Bürgern und Unternehmen verbessert sich deutlich.

* Optionaler Prozess.

→ weise Senioren, Eigenheimbesitzer, Eltern oder Singles – über spezielle Bürgerangebote informieren. Resultat: Die erlebte Servicequalität nimmt zu – Marketinganspruch und Wirklichkeit rücken zusammen.

Wie man klassische Kommunikationswege effizient mit den schnellen Interaktionsmöglichkeiten des Internets verbindet, zeigt die Deutsche Post mit *ADRESSDIALOG*. Die Idee ist einfach: Dem Empfänger zum Beispiel eines Neubürgermailings wird für seine Antwort eine Internetseite angeboten. Auf dieser Seite kann er seinen individuellen Zugangscodes aus dem Mailing eingeben. Nach Eingabe des Codes wird er dort persönlich begrüßt und kann per Mausklick Informationen abrufen, bei Bedarf seine persönlichen Daten korrigieren und sich über spezifische Angebote seiner Kommune informieren. Die Behörde kann die Response sofort einsehen und weiterverarbeiten, ohne dass dazu noch eine Dateneingabe



Ausgezeichnet Die Lösung *ADRESSDIALOG* der Deutschen Post erhielt als richtungsweisender neuer Service 2007 den World Mail Award.

erforderlich wäre. Der in seiner Konzeption weltweit einzigartige Service der Deutschen Post wurde im Mai 2007 in London mit dem renommierten World Mail Award in der Kategorie E-Commerce ausgezeichnet. Die Jury bezeichnete *ADRESSDIALOG* als richtungsweisenden neuen Service im Dialogmarketing.

Erfolgreiche Tourismuslösung

Eine sinnvolle Kombination zwischen Tourismusförderung und nutzwertigem Service für die ortsansässige Wirtschaft bietet die Deutsche Post mit dem Angebot Erlebnisbonus, das Bestandteil von individuellen Kommunikationskonzepten für die jeweilige Region ist. Im Erlebnisbonus-Heft sind Angebote von lokal und regional ansässigen Händlern, Gastronomen und Dienstleistern gebündelt. Jedes Angebot beinhaltet einen speziellen Preisnachlass beziehungsweise Bonus für den Gutscheinbesitzer. Das Heft wird durch die Deutsche Post gezielt an die touristische Zielgruppe versandt. Der gezielte Vertrieb der Hefte verhindert Streuverluste und hält die Gesamtkosten somit im überschaubaren Rahmen.

Das Konzept der Erlebnisbonus-Hefte hat sich in vielen deutschen Kommunen und Regionen durchgesetzt. Das Heft für Berlin erscheint seit dem Jahr 2000.

Das zweigleisige Vorgehen – optimale Prozesse und Strukturen für die Kommunikation schaffen und zugleich die Botschaften zielgenau und kompetent versenden – versetzt kommunale Entscheider in die Lage, ihre Marketingstrategie in die Realität umzusetzen: Umweltfaktoren analysieren, Ziele und Zielgruppen definieren, Angebote aus Nutzersicht kreieren und diese kompetent nach außen kommunizieren. Der Erfolg ist ein starker Standort, der auch als solcher wahrgenommen wird. ☉



Erlebnisbonus-Hefte haben sich in vielen deutschen Kommunen und Regionen durchgesetzt. Das Heft für Berlin erscheint seit dem Jahr 2000.



Spezifische Druck- und Versandlösungen

Die Abwicklung großer Druckaufträge wie bei Wahlbenachrichtigungen oder Steuerkarten durch die Deutsche Post hilft der Verwaltung bei der Bewältigung von Spitzenlasten.

Unsere Services in der Übersicht

Integrierte Konzepte zur Verwaltungsmodernisierung sind der Schlüssel für mehr Effizienz, besseren Bürgerservice und nachhaltige Haushaltsentlastungen. Bei der Umsetzung solcher Projekte ist die Deutsche Post ein verlässlicher und erfahrener Partner der öffentlichen Hand. Verwaltungen entlasten sich so von Backoffice-Aufgaben und realisieren bei steigender Qualität schnell haushaltswirksame Einsparungen. Die Konzerntochter Deutsche Post Com GmbH bietet Systemlösungen in den vier Kompetenzfeldern Dokumenten Services, Marketing Services, Kundenkontakt Services und Finanzprozess Services. Mit den unter diesem Dach angebotenen Lösungen optimieren Behörden ihre Daten- und Dokumentenströme.

Die Systemlösungen Brief der Deutschen Post

Dokumenten Services	Lösungen
<p>Poststellen- und Logistiklösungen: Als Spezialist für Dokumentenlogistik ist die Deutsche Post in der Lage, den Poststellenbetrieb von Verwaltungen in kürzester Zeit zu optimieren. Das dichte Logistiknetz ermöglicht den schnellen und sicheren Transport auch sensibler Dokumente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poststellenbetrieb • Service Center Poststelle • Dokumenten- und Belegtransporte
<p>Digitales Dokumentenmanagement: Die frühzeitige Digitalisierung der Tagespost oder ausgewählter Sendungen, wie Anträge, bewirkt einen medienbruchfreien Workflow. Die elektronische Signatur der Deutschen Post erfüllt die Standards für die Rechtssicherheit der digitalen Dokumente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung Eingangspost • Digitalisierung Geschäftsbelege und Akten • Elektronische Signatur Services
<p>Druck- und Versandmanagement: Die Deutsche Post entlastet die öffentliche Hand von zeit- und personalintensiven Backoffice-Prozessen wie Druck und Versand von Steuer- und Bußgeldbescheiden sowie Wahlunterlagen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionsdruck • Individualdruck • Spezifische Druck- und Versandlösungen
Marketing Services	
<p>Den eigenen Standort optimal vermarkten – das ist eine Aufgabe von Gemeinde- und Stadtverwaltungen im interkommunalen Wettbewerb um die Ansiedlung von Unternehmen und Bürgern. Die Deutsche Post bietet effiziente Instrumente für zielgenaue Dialogmarketing-Aktionen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Webbasierte Dialog-Plattformen • Full-Service Direktmarketing • Crossmediales Online Marketing • Katalog- und Broschürenlogistik
Kundenkontakt Services	
<p>Bei der Kommunikation mit Bürgern und Unternehmen müssen Verwaltungen viele Schnittstellen koordinieren. Bei der Zusammenarbeit mit der Deutschen Post gibt es genau einen Ansprechpartner – für die Koordination von Bürgerinformationen, Zählerstandsablesung oder Adressrecherche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsmanagement • Zählerstandserfassung • Retourenmanagement
Finanzprozess Services	
<p>Rechnungen kosten Geld – beim Bezahlen und beim Eintreiben. Der elektronische Rechnungsaustausch beschleunigt den Zahllauf und ermöglicht die Nutzung von Skonti und Zahlungszielen. Mit dem Forderungsmanagement der Deutschen Post lassen sich Forderungen schneller und effektiver eintreiben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elektronischer Rechnungsaustausch • Forderungsmanagement

Interessant für Sie?

Starten Sie den direkten Dialog mit Ihrem persönlichen Ansprechpartner bei der Deutschen Post. Alle Kontaktdaten finden Sie auf Seite 26.

Ihr direkter Draht zu unseren Experten

Gemeinsam finden wir auch für Ihre individuellen Anforderungen die passende Lösung.

Haben Sie Fragen oder wünschen Sie weitere Informationen?

Persönlicher Kontakt

Dann kontaktieren Sie uns über unsere Servicenummern:

Servicetelefon: **01805 – 666 321***

Servicefax: **01805 – 666 322***

E-Mail

Senden Sie uns eine E-Mail an:
360grad@deutschepost.de

Internet

Alle Lösungen und Serviceangebote für den öffentlichen Sektor finden Sie unter:
www.deutschepost.de/360grad

Per Post

Bitte nutzen Sie die beigelegte Postkarte, um kostenlos weitere Informationen anzufordern.
Gerne senden wir **360°** auch an eine Person Ihrer Wahl – beachten Sie hierzu bitte die Rückseite der Karte.

Sollten Sie an dieser Stelle keine Postkarte mehr vorfinden, war einer Ihrer Kollegen leider schneller ... Wir helfen Ihnen gerne über einen der anderen oben genannten Kommunikationswege weiter.



Wir freuen uns auf Sie.

*14 Ct. je angefangene Minute aus den deutschen Festnetzen; ggf. abweichende Mobilfunktarife.

Tipps und Termine

Ausgewählt von der 360°-Redaktion

Literatur

Marketing-Management

Strategien für wertschaffendes Handeln, von Philip Kotler, Kevin Keller und Friedhelm Bliemel, Pearson Verlag 2007, ISBN 978-3-8273-7229-1

Wenn es in der Fülle der Marketingfachliteratur eine Marketingbibel geben sollte – das ist sie. „Marketing-Management“ genießt im deutschsprachigen Raum ein einzigartiges Renommee und wird gleichermaßen als Lehrbuch wie als Nachschlagewerk für Praktiker geschätzt. Es liefert fundiertes Wissen, gut strukturiert, handlich verpackt und allgemeinverständlich lesbar. Ein Buch, mit dem auch Entscheider des öffentlichen Sektors nutzbringend arbeiten können.

BVM-Handbuch Marktforschungsunternehmen 2008/2009

Herausgeber: Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V., Berlin, 656 Seiten, ISBN 978-3-935149-08-2

Kommunen und Kreise, die die Meinungen und Präferenzen von Bürgern und Unternehmen abfragen wollen, müssen einen passenden Marktforschungs-partner finden. Das BVM-Handbuch stellt mehr als 500 Marktforschungsunternehmen mit ihren Leistungsspektren vor. Das ausführliche Register ermöglicht zudem die Suche nach Forschungsschwerpunkten, Postleitzahlen oder Branchenspezialisierung.

Messen und Meetings

12. Fachmesse und Kongress MODERNER STAAT

4./5. November 2008, Messegelände Berlin, Hallen 2 und 4

Der wichtigste Event des Jahres für den öffentlichen Sektor wartet mit Neuerungen auf. Der MODERNE STAAT zieht in modernere und schönere Hallen um – Besucher können jetzt auch den deutlich attraktiveren Besucherempfang Süd nutzen. Auch inhaltlich gibt es Innovationen: Die Ausstellungsfläche gliedert sich in die Themenbereiche Finanzen, Personal, E-Government/IT, Beratung & Services und Best Practices.

Die Deutsche Post ist auch in diesem Jahr mit einem großen Stand vertreten und präsentiert ihre Lösungen in den Bereichen Wahl- und Bußgeldmanagement sowie Digitales Schriftgutmanagement.

Seminare und Workshops

Praxisseminar „Verwaltungsorientiertes Geschäftsprozessmanagement“

Veranstalter: Behörden Spiegel; 20./21. Oktober, Berlin; 3./4. November, Hamburg

Die Veranstaltung im Rahmen der Behörden-Spiegel-Reihe Führungskräfte-Forum ist eine Mischung aus Fachvorträgen, Praxisberichten und Workshops, in denen die Teilnehmer ihre eigenen Geschäftsprozessmanagement-Projekte zur Diskussion stellen können.

→ **Onlineanmeldung unter**
www.fuehrungskraefteforum.de

Forderungsmanagement

Veranstalter: KGSt; 27. Oktober, Wiesbaden-Dotzheim

Kommunen haben längst erkannt, welches Volumen hinter dem Forderungsbestand steht. Dabei geht es nicht nur um aktuelle Forderungen an säumige Zahler, sondern auch um teilweise mehrere Jahre zurückliegende Ereignisse und Maßnahmen – etwa die Stornierung von Erschließungs- und anderen Beiträgen. Das Seminar behandelt die Bedeutung und den Umgang mit Forderungen – insbesondere

re vor dem Hintergrund des neuen Haushalts- und Rechnungswesens.

→ **Onlineanmeldung unter**
www.kgst.de in der Rubrik „Veranstaltungen“

Impressum

Herausgeber_ Deutsche Post AG Zentrale
Charles-de-Gaulle-Straße 20, 53250 Bonn

Verantwortlich_ Ralph Klin
Geschäftsführer

Deutsche Post Com GmbH
Postfach 44 55
53244 Bonn

Projektverantwortlich_ Sandra Wessel
Deutsche Post Com GmbH

Verbreitete Auflage_ ca. 7.500

Redaktion_ Goergen Kommunikation,
Ubierring 43, 50678 Köln

Anne Goergen, Julia Leendertse, Michael Wayand

Autoren_ Ellen Didszus, Florian Haller, Prof. Dr. Stefanie Hohn, Antonius Klees, Lothar S. Leonhard, Mario Mensing, Bernd M. Michael, Christian Mikunda, Pamela Moucha, Petra Prasch, Peter Schmidt, Christian Sywottek, Sebastian Turner

Realisation_ Leadcommunications GmbH & Co. KG
Venloer Straße 231 b, 50823 Köln
Art-Direction: Simon Eule

Lektorat_ Inga Christina Zimmermann, Köln;
Anne Fries. Das Lektorat, Düsseldorf

Druck_ Ubia Druck

Von-Hünefeld-Straße 79, 50829 Köln

Bildnachweis_ Cover, Rücken, S. 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 18, 20, 21, 22, 23: Fotofinder GmbH; S. 8, 9, 12, 16, 17, 18, 21: Corbis; S. 24: Triangle Management Services Ltd. S. 26: Getty Images Deutschland GmbH; S. 2, 3, 25: Post-PR-Bilddatenbank

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht notwendigerweise die Meinung der Redaktion oder der Deutschen Post AG wieder.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Aufnahme in Onlinedienste/ins Internet und Vervielfältigung auf Datenträger sind nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung des Herausgebers zulässig. Keine Haftung für unverlangt eingesandte Materialien (vor allem Manuskripte und Fotos); Rücksendung nur, wenn Rückporto beiliegt.

Deutsche Post AG · Postfach 21 23 · 37568 Einbeck
Postvertriebsstück, DPAG, Entgelt bezahlt

Ausgabe 13
Oktober–Dezember 2008

360°

www.deutschepost.de/360grad