

---

## Zusammenfassung

Die Rahmenbedingungen für Institutionen des öffentlichen Sektors verändern sich rasant. Die Anforderungen der Stakeholder steigen, in vielen Bereichen stehen auch öffentliche Institutionen im Wettbewerb zueinander und können vom Marketing profitieren. Dies wird im ersten Kapitel auf Basis einer Klärung der Grundbegriffe des Marketing erläutert und durch einen Überblick über Systematisierungsansätze im Public Marketing ergänzt.

---

## 1.1 Wozu Marketing im öffentlichen Sektor?

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

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

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

Die (wahrgenommene) Lebensqualität von Städten ist ein zentraler Entscheidungsfaktor der jungen Fach- und Führungskräfte für ihre Arbeitsplatzwahl. Vielfach wird diese Entscheidung nicht in Kenntnis der realen Gegebenheiten vor Ort getroffen, sondern auf Basis eines selektiven, komplexitätsreduzierenden Images. Diese (Stadt-)Bilder, die je nach Akteur sehr unterschiedlich ausfallen können, haben durch ihre Verhaltensrelevanz unmittelbare wirtschaftliche Auswirkungen. Aus diesem Grund treten Unternehmen, aber auch Hochschul- und Forschungseinrichtungen vermehrt an Kommunen mit der Forderung heran, sich im Stadtmarketing zu engagieren.

Kommunale Entscheidungsträger müssen sich aus diesem Grund – neben vielen anderen – mit den Standortpräferenzen der für sie interessanten Zielgruppe auseinandersetzen und eine attraktive Lebens- und Arbeitsumgebung für sie schaffen.

Dieses Buch soll die Grundlagen des (privatwirtschaftlichen) Marketing vermitteln und aufzeigen, wo eine Übertragung auf den öffentlichen Sektor Sinn macht und wo die Grenzen dieses Transfers liegen. Anhand von Praxisbeispielen aus öffentlichen Verwaltungen, Nonprofit-Organisationen, Städten, Gemeinden und Regionen werden die Kerngedanken des öffentlichen Marketing dargestellt.<sup>1</sup>

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

Der Begriff Marketing hat sich im öffentlichen Sektor häufig als hinderlich erwiesen, weil er mit einer Verkürzung auf Werbung bzw. Verkauf gleichgesetzt wurde. Man befürchtet eine flächendeckende Kommerzialisierung und den Einsatz unethischer Maßnahmen.

Was könnte der öffentliche Sektor mit einem einseitigen „Verkaufs-Ansatz“ anfangen? Er hat auf einem („echten“) Markt relativ wenig zu verkaufen. Bei Fragen der Produktgestaltung sind ihm durch gesetzliche Vorgaben weitgehend die Hände gebunden; und er steht einer „multiplen Persönlichkeit“ von Abnehmer gegenüber, der zum einen in der „transfer-geeigneten“ Rolle des Kunden, zum anderen in der Rolle des Auftraggebers (Souveräns) auftritt. Von der mancherorts noch gepflegten Tradition, dem Bürger die Rolle des „Untertans“ zuzuweisen, soll ganz abgesehen werden. Im Zuge der Diskussion um die Bürgerkommune wird immer deutlicher, dass das Gemeinwesen keine passiven Kunden braucht, sondern Mitgestalter und „Ko-Produzenten“.

---

<sup>1</sup>Die Praxisbeispiele sind hauptsächlich aus dem Bereich der Kommunen entnommen, da diese neben den öffentlichen Unternehmen die am weitesten entwickelten Marketing-Ansätze im öffentlichen Sektor aufweisen. Zum Marketing für Nonprofit-Organisationen vgl. ausführlich Bruhn 2012.

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

Eine Kurzdefinition lautet: Marketing ist die zielorientierte Steuerung des Unternehmens vom Markt her. Dabei wird der (gedachte) „Ort“ des Aufeinandertreffens von Angebot und Nachfrage als Markt bezeichnet. Den Ausgangspunkt des unternehmerischen Handelns bilden die Bedürfnisse und Nutzererwartungen der aktuellen und potenziellen Kunden (Perspektivwechsel im Marketing). Die **Adressatenorientierung** (Außenorientierung) steht am Anfang aller Überlegungen (vgl. Kotler et al. 2016, S. 38 ff.).

Und da zumindest in der Leistungsverwaltung unter dem Schlagwort „**Bürgernähe**“ bereits seit mehreren Jahrzehnten eine lebhafte Diskussion über die Verbesserung der Interaktion zwischen Bürgerinnen und Bürgern<sup>2</sup> und Verwaltung geführt wird, bietet sich hier ein idealer Anknüpfungspunkt.

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

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

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

---

<sup>2</sup>Im Weiteren wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Personenbezeichnungen beziehen sich auf beide Geschlechter.



**Abb. 1.1** Marketing-Prozess

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

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

Marketing wird in der Privatwirtschaft als eine Gesamtkonzeption verstanden, die sich auf der Basis einer umfassenden **Situationsanalyse** an bestimmten **Zielen** ausrichtet, welche mithilfe eines strategischen Vorgehens erreicht werden sollen. Erst nachdem Klarheit über das strategische Vorgehen erzielt worden ist, schließt sich auf operativer Ebene der Einsatz der **Marketing-Instrumente** an (z. B. Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik), die häufig mit dem gesamten Marketing gleichgesetzt werden.<sup>3</sup> Die Marketing-Maßnahmen müssen nach ihrer Realisierung auf ihre Tauglichkeit überprüft werden, das heißt darauf, ob und inwieweit sie für die Erreichung der Ziele förderlich gewesen sind.

In Abb. 1.1 (Quelle: eigene Darstellung) wird der idealtypische Ablauf eines Marketing-Prozesses dargestellt. Aus didaktischen Gründen erfolgt eine reihende Darstellung

<sup>3</sup>Häufig wird Marketing auch unzulässigerweise mit dem Instrument Werbung aus der Kommunikationspolitik gleichgesetzt.

der einzelnen Stufen, obwohl in der Praxis viele Entscheidungen nicht nacheinander, sondern gleichzeitig getroffen werden müssen.

---

## 1.2 Aufbau des Buches

Nach der Klärung der Grundbegriffe des Marketing und der Erläuterung, warum Marketing auch für den öffentlichen Sektor zielführend ist (vgl. Abschn. 1.1), schließt sich ein Überblick über Systematisierungsansätze im Public Marketing an (vgl. Abschn. 1.3).

Im zweiten Kapitel erfolgt eine Einführung in das Stadtmarketing, das als Antwort auf den Städtewettbewerb entwickelt wurde. Basierend auf Zielen und Zielgruppen des Stadtmarketing wird der Stadtmarketing-Prozess dargestellt und durch die Skizzierung zentraler Erfolgsfaktoren des Stadtmarketing ergänzt.

Der Marketing-Prozess bildet das Gliederungsgerüst für das dritte Kapitel. Zunächst werden die Instrumente der Situationsanalyse (Abschn. 3.1) vorgestellt. Dabei werden auch die zentralen Herausforderungen, vor denen der öffentliche Sektor steht (Bsp. demografischer Wandel), aufgegriffen. Es folgt die Darstellung des Zielbildungsprozesses (Abschn. 3.2), der auf unterschiedlichen Ebenen ansetzt und von der Formulierung eines Leitbildes über die Herausbildung einer Corporate Identity bis hin zu konkreten Marketingzielen wie „Kundenzufriedenheit“ und „Imageverbesserung“ reicht.

Voraussetzung sowohl der Situationsanalyse als auch des Zielbildungsprozesses ist die Gewinnung entscheidungsrelevanter Informationen. Dies gelingt mit Hilfe von Marktforschungsmethoden, die in Grundzügen vorgestellt werden (Abschn. 3.3). Im Zentrum steht die Konzeption und Durchführung von Kunden- bzw. Bürgerbefragungen.

Die abstrakten Ziele müssen in handlungsrelevante Maßnahmen „übersetzt“ werden. Ein wichtiges Bindeglied auf dem Weg zur Ausgestaltung konkreter Instrumente sind Strategien. Sie sind mittelfristig gültige Handlungsmaximen und legen u. a. fest, welche Zielgruppen auf welchen Märkten mit welchen Produkten angesprochen werden sollen und wie man sich im Wettbewerbsumfeld positionieren will. Da privatwirtschaftliche Marketing-Strategien nur in Ansätzen auf den öffentlichen Sektor übertragen werden können, gibt das Kapitel einen eher knapp gehaltenen Überblick über die wichtigsten Strategieoptionen (Abschn. 3.4).

Da Markenmanagement auch für den öffentlichen Sektor zunehmend wichtiger wird, werden die Erkenntnisse zu den Funktionen von Marken und die Anforderungen an eine identitätsorientierte Markenführung in einem eigenen Abschn. (3.5) zusammengefasst.

Es folgt die Darstellung der vier operativen Marketinginstrumente Produktpolitik (Abschn. 3.6), Kommunikationspolitik (Abschn. 3.7), Distributionspolitik (Abschn. 3.8) und Preispolitik (Abschn. 3.9), wobei der Schwerpunkt auf den Instrumenten Produkt- und Kommunikationspolitik liegt.

Für den Aufbau einer Stadtmarke wird der Marketing-Prozess in einer Case Study in Abschn. 3.10 exemplarisch dargestellt. Am Beispiel der Stadt Cloppenburg wird zudem gezeigt wie dabei der Ansatz des Design Thinking eingesetzt werden kann.

Angesichts der Finanzknappheit des öffentlichen Sektors spielt das Einwerben privater Mittel eine immer größere Rolle. Kommunikation ist von zentraler Bedeutung für das Fundraising, das mittels der Gestaltung von Austauschbeziehungen auf die Gewinnung von privaten Ressourcen abzielt. Im Fundraising-Kapitel werden die Möglichkeiten der Gewinnung von Spendern und Sponsoringpartnern im Kontext des Public Marketing dargestellt (Kap. 4).

Da die Kundenzufriedenheit auch im öffentlichen Marketing ein zentrales Ziel ist, kommt der Qualitätssicherung eine große Bedeutung zu. Deshalb werden die Maßnahmen des Qualitätsmanagement in einem Kap. (5) gesondert erläutert. Bei vielen „Produkten“ des öffentlichen Sektors handelt es sich um Dienstleistungen, d. h. überwiegend um immaterielle Leistungen, die erst durch die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Bürger zustande kommen<sup>4</sup>. Die aus Kundensicht subjektiv wahrgenommene Zufriedenheit mit der Austauschbeziehung wird zum Dreh- und Angelpunkt dieses Qualitäts-Ansatzes. Aus diesem Perspektivenwechsel resultiert auch ein neues Interesse an den Ursachen der Unzufriedenheit der Kunden. Diese werden als „kostenlose Marketing-Informationen“ begriffen, deren Artikulation es im Zuge eines professionellen Beschwerdemanagement zu fördern gilt. Als Basis für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Rahmen des Qualitätsmanagement hat sich das Beschwerdemanagement seit Anfang der 90er Jahre auch im öffentlichen Sektor zu etablieren begonnen und wird ergänzend in Kap. 5 dargestellt.

Die wichtige Aufgabe der Implementierung des Marketings in der Organisation und die Herausforderungen, die damit verbunden sind, können in dieser Publikation ebenso wie Fragen des Controlling aus Platzgründen nicht dargestellt werden.

---

### 1.3 Systematisierungsansätze im Public Marketing

Der Marketingbegriff hat sich im Verlauf der letzten 100 Jahre, korrespondierend mit wirtschaftlichen, gesellschaftspolitischen, technologischen und demografischen Entwicklungen, kontinuierlich gewandelt. Aus diesem Grund existieren auch verschiedene Definitionen des Marketing. Die Ursprünge lassen sich in Amerika bis zum Anfang des 19. Jahrhunderts zurückverfolgen. In Deutschland entwickelte sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit marketingpolitischen Fragestellungen erst deutlich später, Ende der 50er Jahre.

Das Wirtschaftsgeschehen in West-Deutschland<sup>5</sup> nach dem 2. Weltkrieg und in den 50er Jahren war durch einen so genannten „**Verkäufermarkt**“ geprägt. Die Nachfrage

---

<sup>4</sup>Ob die Abnahme dieser Dienstleistungen freiwillig oder unfreiwillig erfolgt (hoheitliche Aufgaben), soll unberücksichtigt bleiben.

<sup>5</sup>Die Ausführungen beziehen sich nur auf West-Deutschland; auf eine Beschreibung des Wirtschaftsgeschehens in der ehemaligen DDR wird im Rahmen dieser Darstellung verzichtet.

war in den meisten Wirtschaftsbereichen größer als das Angebot. Die zentrale Unternehmensaufgabe bestand in der Sicherstellung der Produktion (Produktionsorientierung) und in der Distribution der Güter (**Phase der Produktionsorientierung, 1950er Jahre**) (vgl. Bruhn 2016, S. 15 ff.).

Mit dem Übergang zur „Überflussgesellschaft“ in den **60er Jahren** wächst das Warenangebot schneller als die Nachfrage; in vielen Wirtschaftsbereichen entstehen **„Käufermärkte“**. Dadurch wird der Absatz zum dominanten Engpass. Die Unternehmen müssen mit ihren Produkten den Nachfrageinteressen entsprechen, um ihre Unternehmensziele zu erreichen. Diese Verbraucherorientierung markiert den eigentlichen Beginn der modernen Marketinglehre (**Phase der Verkaufsorientierung, 1960er Jahre**) (vgl. Meffert et al. 2015, S. 6 ff.).

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

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

Diese Aspekte sind bei der Übertragung auf den öffentlichen Bereich in der Regel nicht gegeben. Die Nachfrager von Leistungen der öffentlichen Verwaltung können oft nicht zwischen mehreren Anbietern wählen. Häufig erfolgt die „Abnahme“ öffentlicher Leistungen nicht auf Grundlage freiwilliger Entscheidungen, sondern auf der von Gesetzen, Verwaltungsrichtlinien etc. Ein direkter „Nutzen“ wird daher vom Abnehmer z. T. auch nicht gesehen. Als so genannte öffentliche Güter entfalten viele Güter einen indirekten Nutzen, für den die „Kunden“ auch kein direktes Entgelt entrichten (Bsp. Verkehrssicherheit). Aber selbst bei (aus Kundensicht) unfreiwilligen Austauschbeziehungen, z. B. im Rahmen eines Bußgeldverfahrens, lassen sich bestimmte Qualitätsstandards wie Transparenz, Nachvollziehbarkeit etc. formulieren, die zu einer verbesserten Abwicklung führen.

Eine Übertragung des Marketings auf den öffentlichen Sektor wird erst mit der Erweiterung des Marktbegriffs in den 70er Jahren möglich.

Dieser Ausweitungs-Prozess hat sich unter der Bezeichnung **„broadening the concept of marketing“** (Kotler) etabliert und betrifft zum einen die **Marketinganwender** (Nonprofit-Organisationen, Verwaltungen, Parteien etc.), zum anderen die **Marketingobjekte** (öffentliche Güter, Personen, soziale Ideen wie Menschenrechte, Umweltschutz und Verhaltensweisen wie Spenden, Gesundheitsvorsorge, Bildungsnachfrage etc.) (vgl. Kotler und Zaltmann 1971, S. 3–12).

Der Kernbegriff dieses neuen Marketing-Verständnisses ist der des Austausches, und zwar nicht nur begrenzt auf monetäre Transaktionen, sondern erweitert auf alle sozialen Interaktionen. Nach dem **Generic Concept of Marketing** von Kotler, der extremsten Position in diesem Kontext, ist jede Art von Austauschbeziehung ein Vorgang



der freiwilligen gegenseitigen Übertragung von Werten, sei es in Form von Produkten, Geld, Zeit, Ideen, Energien etc. (vgl. Kotler 1972, S. 46–54).

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

Zur gleichen Zeit wird neben der Ausweitung des Marketing-Denkens auf unternehmensfremde Bereiche die Einbeziehung gesellschaftlicher Verantwortung/Werte in das Zielsystem von Unternehmen gefordert. Es sollten nicht nur Gewinn- und Rentabilitätsziele verfolgt werden, sondern auch soziale, umwelt-, verbraucher- und mitarbeiterorientierte Ziele. In diesen Kontext ist auch das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen einzuordnen (**Corporate Social Responsibility**).

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

In den 70er Jahren intensiviert sich auch die für den öffentlichen Sektor so wichtige Forschung zum **Dienstleistungsmarketing** in Deutschland (vgl. Meffert und Bruhn 2012, S. 11). Bis dahin beschäftigte sich die Marketing-Forschung fast ausschließlich mit konsumtiven Sachgütern. In diesem Zeitraum sind auch die ersten Ansätze der Zufriedenheitsforschung zu verzeichnen.

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

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

In vielen Bereichen lässt sich ein Wandel vom transaktionsorientierten Marketing – bei diesem stehen die Vorkaufphase und die eigentliche Transaktion (Kauf, Spende o. Ä.) im Vordergrund – zu einem mehr beziehungsorientierten Marketing-Ansatz verfolgen, bei dem, um eine möglichst langfristige Kundenbindung aufzubauen, auch der Nachkaufphase Beachtung geschenkt wird (vgl. Meffert et al. 2015, S. 17). Tab. 1.1 (Quelle: eigene Darstellung) zeigt eine Gegenüberstellung der Merkmale des transaktions- und beziehungsorientierten Marketings.

Beim beziehungsorientierten Marketing wird die Verantwortung für die Kundenbeziehungen auf die gesamte Organisation übertragen. Es werden deshalb zunehmend Instrumente eingesetzt, die den Dialog und die Interaktion zwischen Unternehmen und



**Tab. 1.1** Vom transaktions- zum beziehungsorientierten Marketing

Transaktionsorientiertes Marketing	Beziehungsorientiertes Marketing
Fokus auf Neukundengewinnung	Fokus Kundenbindung
Kurzfristige Perspektive	Langfristige Perspektive
Standardisierte Leistungen	Individualisierte Leistungen
Primär anonymer Kunden	Primär individueller Kunde
Bild des passiven Kunden	Bild des aktiven Kunden, der an Leistungserstellung mitwirkt
Eher funktional	Eher prozessual

Kunden fördern (**Relationship-Management**). Dabei kommt den neuen Informations- und Kommunikationstechniken wie dem Internet zentrale Bedeutung zu.

Da sich die beziehungsorientierte Perspektive für die Übertragung des Marketingdenkens auf den öffentlichen Bereich als die fruchtbarste erweist, wird im Weiteren folgende Definition zugrunde gelegt (in Anlehnung an Raffée et al. 1994, S. 45):

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

Für das öffentliche Marketing ist insbesondere die Abgrenzung von Verwaltungs-, City-, Stadt- und Regionenmarketing wichtig (Abb. 1.2, Quelle: eigene Darstellung).

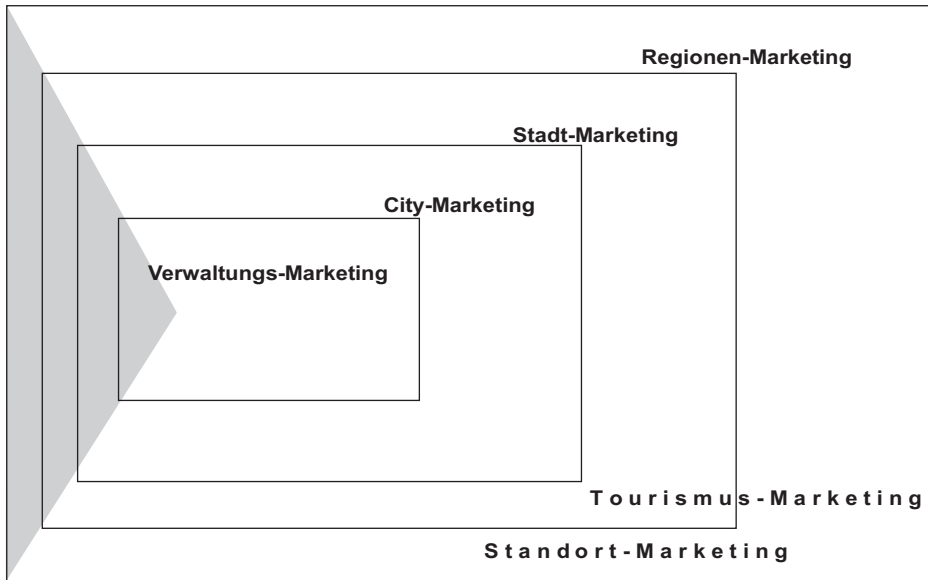
Neben dem Verwaltungsmarketing und dem Marketing für Nonprofit-Organisationen hat sich Ende der 80er Jahre angesichts der zunehmenden Konkurrenz zwischen den Kommunen das City-, Stadt- und Regionenmarketing entwickelt.

Der Begriff **City-Marketing** wird häufig synonym mit **City-Management** verwendet und bezieht sich im deutschsprachigen Raum auf die Anwendung von Marketingmaßnahmen speziell für Innenstädte<sup>6</sup>. Im Mittelpunkt stehen dabei zumeist Verbesserungen der Einkaufs- und Versorgungsqualität mit dem Ziel der Kaufkraftbindung. Unter den Begriffen Stadtteil-Marketing und Quartiers-Management<sup>7</sup> hat sich gerade in größeren Städten eine Ausweitung des Aktionsradius von der Innenstadt auf andere Stadtteile vollzogen. Stadt-Marketing bezieht sich nicht nur auf die Innenstadt oder einzelne Stadtteile, sondern auf die Stadt als Ganzes (vgl. Kap. 2).

Standort- und Tourismusmarketing zielen auf die ganze Stadt bzw., wenn Kooperationen vorliegen, auf die ganze Region. Der Begriff **Standortmarketing** ist dabei begrenzt

<sup>6</sup>Im englischsprachigen Raum ist City-Marketing gleichbedeutend mit Stadtmarketing.

<sup>7</sup>In diesem Zusammenhang sei auf die zahlreichen Projekte der „Sozialen Stadt“ verwiesen. [www.sozialestadt.de](http://www.sozialestadt.de), Zugegriffen: 07.03.2017.



**Abb. 1.2** Ebenen des öffentlichen Marketing

auf den Wirtschaftsraum Stadt bzw. Region. Dabei betreibt die klassische Wirtschaftsförderung vorrangig die Vermarktung von Gewerbeflächen und die Investorenanwerbung, ist aber auch um die Beziehungspflege zu den bereits angesiedelten Unternehmen bemüht. Das **Tourismusmarketing** verfolgt das Ziel, die Stadt/Region für auswärtige Besucher attraktiver zu machen.

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

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

Regional-Marketing will also vorhandene politische Strukturen nicht ersetzen, sondern diese unter Einbeziehung aller regionalen Interessen zu einer kommunikativen und innovativen Kooperationskultur ergänzen. Dieser Anspruch kommt in der Definition eines Regionalmarketing-Akteurs zum Ausdruck, der Regional-Marketing treffend als ‚Gebietsreform in den Köpfen‘ bezeichnete (Eberle et al. 2001, S. 4).

---

**Übungsfragen**

1. Was verstehen Sie unter Marketing? Erläutern Sie bitte wichtige Charakteristika des Marketing-Ansatzes.
2. Welche Gründe sprechen für einen Transfer des Marketing-Ansatzes auf den öffentlichen Sektor und welche Aspekte sprechen dagegen?
3. Skizzieren Sie bitte den idealtypischen Ablauf eines Marketing-Prozesses.
4. Beschreiben Sie bitte den Unterschied zwischen dem transaktionsorientierten und dem beziehungsorientierten Marketing-Ansatz.

---

**Literatur**

- Bruhn, M. (2012). *Marketing für Nonprofit-Organisationen* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Bruhn, M. (2016). *Marketing* (13. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eberle, H., Illigmann, K., & Simon, M. (2001). *Regionalmarketing in Deutschland: Eine aktuelle Bilanz* (Bd. 35). Berlin: Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L., & Piercy, N. (2016). *Grundlagen des Marketing* (6. Aufl.). Halbergmoos: Pearson.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35,3–12.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36,3–12.
- Meffert, H., & Bruhn, M. (2012). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Raffée, H., Fritz, W., & Wiedmann, P. (1994). *Marketing für öffentliche Betriebe*. Stuttgart: Kohlhammer.



<http://www.springer.com/978-3-658-02131-3>

Public Marketing

Marketing-Management für den öffentlichen Sektor

Wesselmann, S.; Hohn, B.

2017, XV, 198 S. 56 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02131-3