

# **Marketing für Kommunalverwaltungen**

· Eine abnehmerorientierte Marketingkonzeption  
für den kommunalen Bereich

Von

**Professor Dr. Klaus Homann**

---

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

# Inhaltsverzeichnis

|   |      |
|---|------|
| Vorwort   | V    |
| Inhaltsverzeichnis  | VII  |
| Abkürzungsverzeichnis   | XIII |
| Abbildungsverzeichnis   | XIV  |
| <br>  |      |
| Erstes Kapitel  |      |
| Grundlagen  | 1    |
| <br>  |      |
| A. Problemstellung und Gang der Arbeit  | 1    |
| <br>  |      |
| B. Zur Entwicklung des nichtkommerziellen Marketing   | 6    |
| I. Marketing im kommerziellen Bereich   | 6    |
| II. Ausweitungstendenzen des Marketing  | 9    |
| 1. Ausweitung zu einem gesellschaftlich orientierten Marketing  | 9    |
| 2. Übertragung des Marketingkonzepts auf nichtkommerzielle Institutionen  | 13   |
| 3. Ausweitung des Marketingansatzes auf alle Austauschprozesse  | 18   |
| III. Kritische Einschätzung des nichtkommerziellen Marketing  | 20   |
| 1. Vorteile des nichtkommerziellen Marketing  | 20   |
| 2. Problembereiche des nichtkommerziellen Marketing   | 24   |
| IV. Forschungsansätze des nichtkommerziellen Marketing  | 28   |
| 1. Zum Stand der Forschung im nichtkommerziellen Marketing  | 28   |
| 2. Perspektiven für die weitere Erforschung des nichtkommerziellen Marketing  | 34   |
| <br>  |      |
| C. Die Kommunalverwaltung aus betriebswirtschaftlicher Sicht  | 46   |
| I. Die Kommunalverwaltung als Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre   | 46   |
| II. Zur Bedeutung des Entscheidungs- und Systemansatzes für die betriebswirtschaftliche Betrachtung öffentlicher Verwaltungen | 54   |
| III. Umsystem und Binnensystem der Kommunalverwaltung   | 56   |

|   |    |
|---|----|
| IV. Betriebswirtschaftliche Entscheidungen in der Kommunal-   |    |
| verwaltung  | 62 |
| 1. Zielentscheidungen   | 62 |
| 2. Strategie- und Instrumentalentscheidungen                  | 74 |
| 3. Überblick über die betriebswirtschaftlichen Entscheidungs- |    |
| bereiche  | 76 |

## Zweites Kapitel

### Zur Übertragung des Marketingansatzes auf die Kommunalverwaltung 85

|   |     |
|---|-----|
| A. Marketing im kommunalen Bereich  | 85  |
| I. Gegenwärtiger Entwicklungsstand des kommunalen Marketing                               | 85  |
| II. Perspektiven für die weitere Entwicklung des kommunalen Marketing                     | 90  |
| B. Mögliche Aktivitätsbereiche für das Marketing der Kommunalverwaltung                   | 93  |
| I. Marketing als umweltbezogene Führungskonzeption der Kommunalverwaltung                 | 93  |
| II. Marketingrelevante Austauschbeziehungen der Kommunalverwaltung zur zur Aufgabenumwelt | 95  |
| 1. Austauschbeziehungen im Rahmen der Leistungsabgabefunktion                             | 95  |
| 2. Austauschbeziehungen im Rahmen der Beschaffungsfunktion                                | 103 |
| III. Austauschbeziehungen der Kommunalverwaltung zur weiteren Verwaltungsumwelt           | 109 |
| C. Zur Eignung der Marketingkonzeption für die Kommunalverwaltung                         | 112 |
| I. Gründe für ein Marketing im kommunalen Bereich   | 112 |
| II. Probleme und Risiken für ein Marketing im kommunalen Bereich                          | 121 |
| D. Marketingsysteme und Marketingentscheidungen der Kommunalverwaltung                    | 127 |
| I. Analyse der Marketingsysteme   | 127 |
| II. Analyse der Marketingentscheidungen   | 132 |

|  |     |
|--|-----|
| Drittes Kapitel  |     |
| Das Abgabemarketing der Kommunalverwaltung   | 143 |
| <br>   |     |
| A. Informationen als Grundlage für Marketingentscheidungen                               | 143 |
| I. Informationsbereiche für das Abgabemarketing der Kommunalverwaltung                   | 143 |
| II. Ansatzpunkte für die Abnehmerforschung der Kommunalverwaltung                        | 147 |
| III. Informationen über objektive Indikatoren des Abnehmerkreises der Kommunalverwaltung | 149 |
| IV. Informationen über Bedürfnisse und Bedarfe der Abnehmer von Verwaltungsleistungen    | 155 |
| V. Informationen über Einstellungen der Abnehmer von Verwaltungsleistungen               | 163 |
| <br>   |     |
| B. Ziel- und Strategieentscheidungen im Rahmen des Abgabemarketing                       | 170 |
| I. Zur Ableitung konkreter Zielsysteme   | 170 |
| II. Strategievarianten des Abgabemarketing   | 176 |
| 1. Grundlagen  | 176 |
| 2. Produkt-Markt-Strategien  | 179 |
| 3. Normstrategien  | 188 |
| 4. Marktbearbeitungsstrategien   | 200 |
| 5. Wettbewerbsstrategien   | 214 |
| <br>   |     |
| C. Zur Gestaltung der Aktionsinstrumente des Abgabemarketing                             | 223 |
| I. Leistungspolitik  | 223 |
| 1. Kommunale Verwaltungsleistungen als Gegenstand der Leistungspolitik                   | 223 |
| 2. Entscheidungstatbestände der Leistungspolitik der Kommunalverwaltung                  | 231 |
| 3. Leistungsinnovation   | 233 |
| a) Gewinnung von Leistungsideen  | 235 |
| b) Auswahl und Konkretisierung der Leistungsideen  | 237 |
| c) Entwicklung der Voraussetzungen für das Angebot neuer Leistungen                      | 243 |
| d) Einführung neuer Leistungen   | 255 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 4.   | Leistungsvariation  | 258 |
| 5.   | Leistungselimination  | 260 |
|      | a) Identifizierung eliminationsverdächtiger Leistungen und Analyse<br>der Ursachen für die Eliminationsverdächtigkeit | 262 |
|      | b) Prüfung möglicher Auswirkungen der Eliminations-<br>entscheidung   | 265 |
| 6.   | Leistungsprogrammpolitik  | 267 |
| II.  | Gegenleistungspolitik   | 271 |
|      | 1. Entscheidungstatbestände der Gegenleistungspolitik der<br>Kommunalverwaltung                                       | 271 |
|      | 2. Gestaltung der monetären Gegenleistungen   | 273 |
|      | a) Monetäre Gegenleistungen in Form von Gebühren und<br>Beiträgen   | 273 |
|      | b) Bemessung von Gebühren und Beiträgen unter<br>Berücksichtigung abgabenrechtlicher Grundsätze                       | 277 |
|      | c) Gestaltungsmöglichkeiten der Kommunalverwaltung in bezug<br>auf die Benutzungsgebühren                             | 284 |
|      | 3. Gestaltung der nichtmonetären Gegenleistungen  | 298 |
| III. | Distributionspolitik  | 302 |
|      | 1. Entscheidungstatbestände der Distributionspolitik der<br>Kommunalverwaltung  | 302 |
|      | 2. Standortentscheidungen   | 311 |
|      | a) Leistungserstellung am Verwaltungsstandort   | 311 |
|      | b) Leistungserstellung am Serviceort  | 319 |
|      | c) Leistungserstellung am Abnehmerstandort  | 321 |
|      | 3. Entscheidungen über den Transport der internen und externen<br>Produktionsfaktoren                                 | 323 |
| IV.  | Kommunikationspolitik   | 328 |
|      | 1. Entscheidungstatbestände der Kommunikationspolitik der<br>Kommunalverwaltung                                       | 328 |
|      | 2. Nichtpersönliche Kommunikation   | 335 |
|      | a) Adressaten der nichtpersönlichen Kommunikation   | 336 |
|      | b) Wirkungen der nichtpersönlichen Kommunikation  | 338 |
|      | c) Botschaften der nichtpersönlichen Kommunikation  | 340 |
|      | d) Kommunikationsmittel und Kommunikationskanäle im Rahmen<br>der nichtpersönlichen Kommunikation                     | 347 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 3.   | Persönliche Kommunikation   | 355 |
| a)   | Auskunft und Beratung durch Verwaltungsmitarbeiter  | 357 |
| b)   | Einschaltung verwaltungsexterner Personen in den Kommunikationsprozeß                           | 360 |
| 4.   | Öffentlichkeitsarbeit   | 362 |
| a)   | Aufgaben, Adressaten und Kommunikationsinhalte der kommunalen Öffentlichkeitsarbeit             | 362 |
| b)   | Das Verhältnis von kommunaler Öffentlichkeitsarbeit und Abgabemarketing                         | 365 |
| c)   | Kommunale Öffentlichkeitsarbeit im Dienste des Abgabemarketing                                  | 370 |
| V.   | Bestimmung des Marketing-Mix  | 376 |
| 1.   | Überblick über mögliche Ansätze zur Lösung des Marketing-Mix-Problems                           | 376 |
| 2.   | Bestimmung des Marketing-Mix im Rahmen eines heuristischen Verfahrens                           | 381 |
| D.   | Realisation der Marketingkonzeption   | 387 |
| I.   | Personelle und organisatorische Voraussetzungen für die Anwendung des Abgabemarketing           | 387 |
| II.  | Eingliederung des Abgabemarketing in die vorhandene Verwaltungsorganisation                     | 389 |
| III. | Veränderung der Verwaltungsorganisation im Hinblick auf die Anforderungen der Umwelt            | 402 |
| E.   | Überwachung des Abgabemarketing   | 407 |
| I.   | Marketingkontrolle und Marketing-Audit als Elemente des Überwachungssystems                     | 407 |
| II.  | Kontrolle des Abgabemarketing   | 412 |
| 1.   | Meßkonzepte und Zuordnungsprobleme  | 412 |
| 2.   | Probleme der Erfassung und Bewertung ausgewählter Erfolgskomponenten für die Marketingkontrolle | 418 |
| III. | Grundzüge eine Audit-Konzepts für das Abgabemarketing   | 427 |
|      | Literaturverzeichnis  | 433 |
|      | Stichwortverzeichnis  | 469 |