RFG

SCHRIFTENREIHE
RECHT & FINANZEN
FÜR GEMEINDEN

01/2011 01

Martin Zechner

Strategische Kommunikationspolitik als Erfolgsfaktor für Gemeinden

- Die Bedeutung strategischer Kommunikation in Zeiten des Wandels
- Definition von Kommunikationszielen, -strategien und -maßnahmen
- Kommunikative Krisenprävention und Krisenbewältigung

Österreichischer Gemeindebund
KOMMUNAL KREDIT
RPW_NÖ GBG
NÖ Gemeinde Beratungs- & Steuerberatungsgesmbh
kommunal
leitner leitner
MANZ

Autorenverzeichnis:

Martin Zechner, MBA, zählt zu den erfahrensten Kommunikationsexperten Österreichs. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der Martin Zechner & Partner Strategieberatungsgesellschaft sowie Gesamtleiter von Krisenkompass, dem Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation.

Kontakt:
Martin Zechner, MBA
Martin Zechner & Partner Strategieberatungsgesellschaft mbH
Krisenkompass – Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation
Auersperggasse 12, 8010 Graz
Tel: 0316/32 98 76
E-Mail: office@zechner-partner.com bzw. office@krisenkompass.at
Internet: www.zechner-partner.com bzw. www.krisenkompass.at

Dr. Robert Hink
Generalsekretär
Gemeindebund

Bgm. Helmut Mödlhammer
Präsident
Gemeindebund

Vorwort

Werte Leserin, werter Leser!

Die Ihnen vorliegende Ausgabe der RFG-Schriftenreihe ist ungewöhnlich. Einerseits deshalb, weil wir uns einem Thema widmen, das weder mit Recht, noch mit Finanzierung zu tun an. Andererseits, weil wir in der Themensetzung inhaltliches Neuland betreten. Die Bedeutung aktiver und strategischer Kommunikationspolitik für Gemeinden ist allerdings enorm; daher hielten wir es für angemessen, uns mit diesem Themenbereich intensiv auseinanderzusetzen.

Gerade in einem Zeitalter, in dem Menschen nahezu unbegrenzten Zugang zu Information, letztlich aber auch zur Desinformation haben, ist es für die Gemeinden von großer Wichtigkeit, die Grundlagen und Instrumente erfolgreicher Kommunikation zu beherrschen. Vielfach werden in den Kommunen die bisher gängigen Informations- und Kommunikationsinstrumente für ausreichend gehalten. Über die Gemeindezeitung, die eigene Homepage oder die lokale Zeitung wird mit den Menschen kommuniziert. Neue Technologien bleiben gelegentlich oft ebenso unberücksichtigt wie die Frage, wie man etwa ein großes Projekt in einer Gemeinde strategisch richtig und vollständig kommuniziert, um damit die größtmögliche Unterstützung der Bevölkerung sicherzustellen.

Ein zweiter wichtiger Themenkomplex in diesem Zusammenhang ist der Eintritt krisenhafter Situationen. Von der Naturkatastrophe bis hin zu großen Unglücken gibt es Ereignisse, die sehr plötzlich auftreten und auf die man sich konkret kaum vorbereiten kann. Auf die dann notwendige Kommunikation hingegen kann man sich schon vorbereiten: Wie geht man im Unglücksfall mit einem Ansturm von Massenmedien um? Wie koordiniert man die Einsatzkräfte? Wie hält man den notwendigen Kontakt zur Bevölkerung, zu den von einem Unglück betroffenen Menschen? Große Katastrophen wie etwa das Unglück in Lassing oder das Seilbahnunglück in Kaprun sind Beispiele für solche Ereignisse. Auch diverse Hochwasserkatastrophen in den vergangenen Jahren haben uns vor

Augen geführt, dass die Vorbereitung auf derartige Situationen in kommunikativer Hinsicht wichtig und notwendig ist.

Die Gemeinden sind – und das ist durch viele Umfragen belegbar – jene politischen Organisationseinheiten, die das mit Abstand höchste Vertrauen bei den Menschen genießen. Unser aller Ziel muss sein, diesen Vorsprung der Bürgernähe auf anderen politischen Ebenen nicht nur zu halten, sondern weiter auszubauen. Gemeinde heißt für viele Menschen auch unmittelbare Heimat. Der Dialog, die Kommunikation zwischen den Menschen und der Gemeindeführung und -verwaltung, ist zentraler Bestandteil der Bindung an die Gemeinde.

Die vorliegende Schriftenreihe soll Sie als Gemeindeverantwortlichen dabei unterstützen, die verschiedenen Arten und Wege der Kommunikation zu kennen, zu verstehen und bei Bedarf auch anzuwenden.

Wir sind davon überzeugt, dass diese Ausgabe für Sie eine wichtige Unterstützung sein kann und bedanken uns herzlich beim Autor Martin Zechner, MBA, einem absoluten Profi auf diesem Gebiet. Wir wünschen Ihnen eine informative und hilfreiche Lektüre dieser ersten Ausgabe des Jahres 2011.

Mit herzlichen Grüßen

Generalsekretär	*Präsident*
Dr. Robert Hink	Bgm. Helmut Mödlhammer

Wien, Februar 2011

Liebe Leserinnen und Leser!

Die Gemeinden sind der kleinste und damit wichtigste Hort der Demokratie. Sie sind erste Anlaufstelle für Anliegen der Bürger und tragen durch ihre Entscheidungen maßgeblich zur Entwicklung des gesamtösterreichischen Wohlstands bei. In den letzten Jahren wurden die Gemeinden aber immer öfter mit Entwicklungen konfrontiert, die sich nicht aufhalten lassen, wie zB dem steigenden Standortwettbewerb, zunehmenden Bürgerbewegungen und der (leider meist negativen) Finanzierungsthematik. Gleichzeitig haben die Finanzierungsdiskussion und einzelne Skandale das Vertrauen der Bevölkerung in die Kommunen leider tief erschüttert.

Damit befinden sich die österreichischen Gemeinden in einem Veränderungsprozess, in dem der Kommunikationspolitik immer stärkere Bedeutung zukommt. Denn nur durch eine zielgerichtete Positionierung und eine offene und kontinuierliche Kommunikationspolitik werden es die Gemeinden schaffen, diese (notwendigen) Veränderungen zu bewältigen. Sehr oft wird die Kommunikationspolitik mit den dafür entscheidenden Zielgruppen massiv vernachlässigt beziehungsweise ausgeklammert. Viele daraus resultierende negative Entwicklungen ließen sich durch strategische Maßnahmen eindämmen und sogar abwenden.

Die vorliegende Publikation soll Ihnen eine serviceorientierte Anleitung am Weg zur strategischen Kommunikation bieten. Meine wissenschaftliche Mitarbeiterin Elisabeth Gissing, BA, hat mich durch die permanente Erhebung von Datenmaterial und die ständige Beobachtung und Analyse einzelner Beispiele bei der Grundlagenarbeit für diese Publikation perfekt unterstützt.

Eines möchte ich dem Leser noch als Grundregel mitgeben: Versuchen Sie am Beginn ihrer Vorhaben immer Ihre Ziele exakt zu definieren und daraus Ihre Strategie abzuleiten. Daraus folgt dann erst die Umsetzung von (kommunikations-)taktischen Maßnahmen, die Ihnen die Zielerreichung optimal ermöglichen.

Martin Zechner

Martin Zechner, MBA
Strategische Kommunikationspolitik als Erfolgsfaktor für Gemeinden

Über den Autor

Martin Zechner, MBA, zählt zu den erfahrensten Kommunikationsexperten Österreichs. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der Martin Zechner & Partner Strategieberatungsgesellschaft sowie Gesamtleiter von Krisenkompass, dem Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation.

Seine Beratungsschwerpunkte umfassen die Bereiche Positionierungstechnik, Strategieerstellung und Medien- und Krisenkommunikation. Zuvor war Zechner mehr als fünf Jahre als Partner und Geschäftsführer bei der marktführenden Public Relations & Lobbying Agentur Österreichs tätig.

Martin Zechner ist Autor zahlreicher Fachaufsätze und Publikationen zum Thema Krisenmanagement und Krisenkommunikation, Lektor an Fachhochschulen und Universitäten sowie Koordinator und Initiator des neuen zweisemestrigen Universitätslehrgangs für Krisenmanagement und Krisenkommunikation an der Karl-Franzens-Universität Graz.

Inhaltsverzeichnis

1. Die Bedeutung aktiver Kommunikationspolitik für Gemeinden 7
1.1 Definition Kommunikationspolitik 7
1.2 Grundlegendes zur Notwendigkeit aktiver kommunaler Kommunikationspolitik im gesellschafts- und wirtschaftspolitischen System 7
1.3 Warum die Bedeutung aktiver Kommunikationspolitik für Gemeinden steigt . 8
1.3.1 Aktuelle Verschuldungsproblematik und andere kritische Themen 8
1.3.2 Informationsbedürfnis 9
1.3.3 Legitimationsdruck 10
1.3.4 Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und Vertrauen 11
1.4 Exkurs: Großinvestitionsprojekte als besondere Herausforderung für Gemeinden 14

2. Strategie und Kommunikationspolitik 16
2.1 Grundlegendes zur Strategie 16
2.1.1 Der Begriff „Strategie“ 16
2.1.2 Die Kommunikationsstrategie 17
2.2 Entwicklung und Implementierung einer Kommunikationsstrategie 18
2.3 Positionierung: Die Gemeinde als Marke 19
2.3.1 Grundlegendes zur Positionierung 19
2.3.2 Erarbeitung der Positionierung: Das Markensteuerrad 20
2.3.2.1 Analyse der Ist-Positionierung 22
2.3.2.2 Erarbeitung der Soll-Positionierung 23
2.4 Zielgruppenkommunikation 23
2.4.1 Die Zielgruppen in Aktivitäten und Entscheidungen einbeziehen 24
2.4.2 Kontinuierlich mit den Zielgruppen kommunizieren 25
2.5 Themenmanagement 25

3. Kommunikative Krisenprävention und Krisenbewältigung 28
3.1 Grundlagen des Krisenmanagement 28
3.1.1 Krisenarten 29
3.1.2 Krisenphasen 30
3.1.3 Methoden der Krisenkommunikation 31
3.2 Fallbeispiel „Projekt Spielberg Neu“ 32
3.3 Präventive Krisenkommunikation und der Umgang mit Medienvertretern 34
3.3.1 Präventive Krisenkommunikation 34
3.3.2 Der Umgang mit Medienvertretern 35

4. Regelwerk für die kommunale Kommunikationspolitik 37

1. Die Bedeutung aktiver Kommunikationspolitik für Gemeinden

Die österreichischen Gemeinden spielen im gesamtpolitischen System eine bedeutende Rolle. Sie tragen Verantwortung gegenüber vielen verschiedenen Zielgruppen, wie Bürgern, Unternehmen, Vereinen usw. und sind aus dieser Position heraus regelrecht „gezwungen“, mit diesen zu kommunizieren. Zudem verstärken aktuelle Anlassfälle, wie die Verschuldungsproblematik, die eine große Anzahl der österreichischen Kommunen betrifft genauso wie relevante Entwicklungen unserer Zeit – steigendes Informationsbedürfnis und zunehmende Bedeutung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen – die Bedeutung aktiver Kommunikationspolitik für Gemeinden. Gleichzeitig stellen die österreichischen Gemeinden einen wesentlichen Faktor in der Gesamtbetrachtung der österreichischen Volkswirtschaft dar.

1.1 Definition Kommunikationspolitik

„Kommunikation ist die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen einer Gemeinde, die eingesetzt werden, um die Gemeinde und ihre Leistungen den internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen.“[1]

Diese Definition bezieht sich in ihrer ursprünglichen Version auf die klassische Form der Unternehmenskommunikation, lässt sich aber genauso auf die kommunale Kommunikation umlegen.

Betrachtet man daher die Kommunikationspolitik öffentlicher Körperschaften und im Speziellen der Gemeinde, so geht es im Wesentlichen um die zentrale Frage, welche Inhalte mit welchen Kommunikationsinstrumenten eingesetzt werden, um gewisse Kommunikationsziele zu erreichen. Aufgrund des hohen Stellenwertes der österreichischen Gemeinden in der Wahrnehmung der Bevölkerung, stellen der Vertrauensaufbau und die daraus folgende Kommunikation der kommunalen Leistungen entscheidende Kommunikationsziele dar. Die Zielgruppendefinition selbst ist sehr weit anzusetzen, da Gemeinde breite Zielgruppencluster aufweisen. Diese reichen von lokalen Unternehmen über Vereine, die Bürger selbst bis hin zu unterschiedlichen Interessensgruppen.

1.2 Grundlegendes zur Notwendigkeit aktiver kommunaler Kommunikationspolitik im gesellschafts- und wirtschaftspolitischen System

Den österreichischen Gemeinden kommt eine besondere Position im gesamtstaatlichen System zu. Wesentliche Aufgaben und Befugnisse werden ihnen durch die Bundesverfassung zuerkannt, gleichzeitig sind sie die kleinste Verwaltungseinheit und erste Anlauf-

[1] Vgl. Bruhn, Manfred; Integrierte Unternehmenskommunikation, Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, 1995, S. 12

stelle für ihre Bürger. Als maßgeblicher öffentlicher Investor sind die Kommunen zudem ein wichtiger Partner für die lokale und gesamtstaatliche Wirtschaft.

Gemeinden haben mit vielen verschiedenen Personengruppen und Institutionen in diversen Belangen zu tun. Für sie ist es notwendig, mit all diesen Zielgruppen zu kommunizieren und zu interagieren. Zu diesen Kommunikationspartnern zählen im Grobüberblick folgende Gruppierungen, die in Kapitel 2.4 noch ausführlicher behandelt werden:

- Bürger (als Wohnbevölkerung und als Konsumenten)
- Unternehmen (bestehende und ansiedelungswillige)
- Vereine und Verbände
- Mitarbeiter (Verwaltungsmitarbeiter und Mitarbeiter öffentlicher Betriebe)
- Medien
- Touristen
- Umlandbewohner[2]

1.3 Warum die Bedeutung aktiver Kommunikationspolitik für Gemeinden steigt

Das Zusammenspiel mehrerer, nachstehend behandelter, Faktoren führt dazu, dass die Notwendigkeit aktiver, strategischer Kommunikationspolitik im kommunalen Bereich stets an Wichtigkeit zunimmt.

1.3.1 Aktuelle Verschuldungsproblematik und andere kritische Themen

Schlagzeilen wie „80 Prozent der Gemeinden sind verschuldet“ „Gemeinden haben genug Sparpotenzial“, „Finanzreferent soll Gelder veruntreut haben“, waren vor allem innerhalb des letzten Jahres im gesamten Mediensystem präsent und sorgten für zahlreiche hitzige Debatten in der Öffentlichkeit. Das Bild der Gemeinde als Verantwortungs- und Vertrauensträger gegenüber den Bürgern wurde im Zuge dessen schwer erschüttert. Diese einzelnen, leider immer wieder innerhalb des Mediensystems in unregelmäßigen Abständen auftauchenden, Themen bedrohen das gesamte Image der österreichischen Kommunen und gefährden die Positionierung jener Gemeinden, die keine vergleichbaren kritischen Themenfelder aufweisen.

[2] Vgl. Flake, Birgit J. D.; Stadtmarketing in München, Strategieentwicklung am Beispiel der bayerischen Landeshauptstadt, 1. Auflage, Diplomica Verlag GmbH, 2007, S. 13

Gemeinden droht der Pleitegeier

Gemeindegeld floss in Eishockey-Klub

Steiermark – Verdächtiger Stadtbediensteter zeigte sich selbst an

Gemeinden haben genug Sparpotenzial

Gemeinden vor dem Kollaps

Risikogeschäft: Ortschef unter Druck

Gemeinden sollen zusammengelegt werden

Neben der allgemeinen Verschuldungsproblematik und der Diskussion diverser damit verbundener Lösungsansätze (Gemeindezusammenlegungen, Einsparungen in verschiedensten Bereichen, Gebührenerhöhungen etc.) schwächten auch einzelne Skandale (bspw. Veruntreuung von Gemeindegeldern, kommunale Fehlspekulationen etc.) das Vertrauen der Bürger in die Gemeinden und versetzten diese in großen Rechtfertigungsdruck. Gleichzeitig vermittelten viele Gemeinden ihren Zielgruppen das Gefühl, nicht ausreichend über Entscheidungen im kommunalen Bereich informiert bzw. in diese einbezogen zu werden.

Gerade in finanziell schwierigen Zeiten ist aktive kommunale Informations- und Kommunikationspolitik daher von immenser Bedeutung. Diese harten Zeiten scheinen für die kommunalen Einrichtungen noch lange nicht ausgestanden zu sein; glauben beispielsweise laut einer im Jänner 2010 publizierten Studie des Instituts für Krisenmanagement und Krisenkommunikation und der Wirtschaftskammer Steiermark nur 1,5 Prozent der 335 befragten steirischen Gemeinden, dass sich ihre finanzielle Situation in den nächsten Jahren verbessern wird. Ganze 83% befürchten gar, dass sich ihre Budgetsituation weiter verschlechtern wird.[3]

1.3.2 Informationsbedürfnis

Wir leben in einem Zeitalter, in dem Informationen und Wissen eine größere Rolle denn je spielen. Der Begriff „Informationsgesellschaft“ ist allgegenwärtig, das aktuell vorherrschende „Informationszeitalter“ wird nach der Agrargesellschaft und dem Industriezeitalter gar als die dritte Wirtschafts- und Gesellschaftsform bezeichnet.

---

[3] Vgl. Zechner, Martin; Verhounig, Ewald; Hiebler, Julia; Gemeindestudie 2009, Jänner 2010, S. 5

Informationen sind für die Gesellschaft von immenser Bedeutung, sie sind aber auch zahlreicher und komplexer und werden schneller über mehrere Informationskanäle (Internet, Telekommunikation, Mundpropaganda etc.) transportiert und verbreitet als je zuvor. Die jüngsten Ereignisse rund um das Bahnhofsprojekt „Stuttgart 21“ haben der Gesellschaft deutlich vor Augen geführt, wie durch die immer schneller und umfangreicher werdenden Informationen die Einbindung von Bürgern und Interessensgruppen laufend stärkere Bedeutung erlangt. Es ist mittlerweile selbstverständlich, Informationen jederzeit und überall abrufen zu können. Gleichzeitig wird es aber aufgrund der „Informationsflut“ und der viel zitierten „Alle reden und keiner hört zu“-Mentalität zunehmend schwieriger, Mitteilungen, Berichte und Botschaften zu selektieren und das für einen individuell Wesentliche und Interessante aus der Masse herauszufiltern.

Um alle relevanten Zielgruppen (also Bürger, Betriebe, kommunale Mitarbeiter, Touristen, Pendler, andere öffentliche Institutionen etc.) in die Vorhaben und die Arbeit der Gemeinde einzubinden, ist eine transparente, permanente Informationspolitik unerlässlich. Das Unterlassen der aktiven Steuerung und das Untergraben des Transparenzprinzips führen sehr schnell zu Verunsicherung, zum Entstehen von Skepsis und leider sehr oft zu berechtigten Widerständen. Der Fehler liegt meist in der mangelhaften Einbindung und der daraus abzuleitenden Information der Zielgruppen. Damit ist er leider sehr oft „hausgemacht“. Von Seiten der Gemeinde fordern und erwarten die Zielgruppen verstärkte Transparenz. Es ist deren berechtigtes Anliegen, in die Geschehnisse der Gemeinde eingebunden zu werden und zeitnah und offen über kommunale Entwicklungen und Veränderungen, vor allem über jene, die sie selbst unmittelbar oder mittelbar betreffen, berichtet zu bekommen und nicht erst über Medienberichte oder Dritte von wichtigen Geschehnissen zu erfahren. Sehr oft führt gerade das Unterlassen der aktiven Vorgehensweise zu unüberbrückbaren Differenzen und damit auch zu wirtschaftlichen Schäden.

Fazit: Information darf keine Holschuld der (kommunalen) Zielgruppen sein. Denn wenn die Zielgruppen nicht aktiv informiert werden, bilden sie sich ihre Meinung selbst. Und dass dies nicht von Vorteil für ein konsistentes, positives Image der Gemeinde ist, versteht sich von selbst.

1.3.3 Legitimationsdruck

Noch nie war der Rechtfertigungsdruck für öffentliche Körperschaften gegenüber Bürgern, Betrieben, eigenen Mitarbeitern, (potenziellen) Touristen, Medien und anderen Zielgruppen so hoch wie heute. Die Zielgruppen erwarten von kommunaler Seite, ihre Haltungen und Vorgehensweisen zu erklären und so für die Allgemeinheit glaubhaft und nachvollziehbar zu machen.

Die in vielen österreichischen Gemeinden aktuell unerfreuliche finanzielle Situation und die damit einhergehende negative Medienberichterstattung verstärken diesen Rechtfertigungsdruck enorm. Die Zielgruppen wissen aufgrund mangelhafter kommunaler Informationspolitik oft gar nicht, wohin die Gelder der Gemeinde, also auch ihre Gelder, überhaupt fließen bzw. geflossen sind. Einzelne Skandale haben das Vertrauen nachhaltig

erschüttert und zu einer Verfestigung der kritischen Stimmungsbilder und einer damit akut vorhandenen Grundskepsis beigetragen.

Die Studie unter 335 steirischen Gemeinden, die Anfang 2010 vom Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation und der Wirtschaftskammer Steiermark durchgeführt wurde, zeigt folgendes Bild: über zwei Drittel der Gemeinden planen einen Investitionsstopp, um aus der Schuldenfalle zu entkommen. Andererseits wollen sie ihre Verschuldung durch die Erhöhung von Gebühren eindämmen und somit Bürger, Unternehmen und andere Zielgruppen vermehrt zur Kasse bitten.[4] Gerade diese, leider aufgrund der gesamten Haushaltsstruktur notwendige, Entwicklung führt im weiteren Verlauf dazu, dass die Standortattraktivität vieler Gemeinden massiv bedroht ist. Dass dies den Rechtfertigungsdruck der Gemeinden gegenüber den Zielgruppen enorm verstärkt und das Image der kommunalen Finanzpolitik nicht gerade verbessert, versteht sich von selbst.

Ein Beispiel ist auch der akut vorhandene Vorwurf der mangelhaften betriebswirtschaftlichen Führung und Kontrolle der Gemeinden. Daraus ergibt sich von mehreren Seiten die Forderung nach einer verpflichtenden Offenlegung der Gemeindefinanzen sowie nach einer verstärkten Kontrolle dieser durch den Rechnungshof.[5] Gerade diese Thematik verdeutlicht das Erfordernis von transparentem Umgang mit den finanziellen Entwicklungen des Gemeindehaushaltes.

Diese Entwicklungen schwächen natürlich auch das Vertrauen der Zielgruppen, vor allem der Bürger und Unternehmen, in die Gemeindeverwaltung und führen so zum beschriebenen Rechtfertigungsdruck, der nur durch aktive, transparente Kommunikation gemindert werden kann.

1.3.4 Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und Vertrauen

„Sagen was man denkt; tun, was man sagt; halten, was man verspricht.“[6]

Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und Vertrauen sind die Grundlagen für ein konstruktives Miteinander der Gemeindeverwaltung und ihrer Zielgruppen. Diese Faktoren sind nicht grundsätzlich vorhanden, sondern müssen in einem langfristigen, kontinuierlichen Prozess gewonnen werden. Ganz im Gegensatz dazu kann mühsam und langwierig aufgebautes Vertrauen mit einer falschen Darstellung, einem gebrochenen Versprechen und dergleichen binnen Stunden zerstört werden. Auch eine noch so perfekt geplante Kommunikationsstrategie wird erfolglos bleiben, wenn die Zielgruppen der Gemeindeführung nicht vertrauen. Die Wahrheit der kommunizierten Information ist daher als integraler Bestandteil der Informationspolitik anzusehen, da die Publikation von Unwahrheiten sehr schnell in das Gegenteil umschwenken kann. Kommunale Glaubwürdigkeit ist dabei sehr wichtig: Die Zielgruppen erwarten klar auf Tatsachen bezogene Botschaften und keine „Schönfärberei“.

---

[4] Vgl. Zechner; Verhounig; Hiebler; Gemeindestudie 2009, S. 5
[5] Vgl. Zechner; Verhounig; Hiebler; Gemeindestudie 2009, S. 5 – 7
[6] Hering, Ralf; Schuppener, Bernd; Schuppener, Nina; Kommunikation in der Krise, Einsichten und Erfahrungen, 1. Auflage, Haupt, Berne, 2009, S. 121

1. Die Bedeutung aktiver Kommunikationspolitik für Gemeinden

Der Aufbau und die Wahrung der eigenen Glaubwürdigkeit stellen in erster Linie eine Hausaufgabe der Kommunikationspolitik dar. Ein grundsätzlich richtiges Verhalten schützt aber nicht automatisch vor heftiger Kritik der Zielgruppen. Entscheidend ist auch, ob der Sender von den Zielgruppen als kompetent und einfühlsam wahrgenommen wird.[7]

Folgende Bedingungen müssen erfüllt sein, damit glaubwürdig kommuniziert werden kann:

- Wahrheit
- „Stimmigkeit“[8]
- Transparenz
- Kompetenz des Kommunikators
- „Attraktivität“ des Kommunikators[9]

Von öffentlichen Institutionen wird heute mehr denn je gefordert, transparent zu sein und zu handeln. Je mehr Informationen Gemeinden von sich aus öffentlich machen, desto wahrscheinlicher ist es auch, durch gezieltes Themenmanagement (siehe Kapitel 2.5) das Zepter in der Hand zu behalten. Je deutlicher, umfassender und besser (für die Zielgruppen) verständlich man kommuniziert, desto geringer ist auch die Gefahr, dass eventuelle Informationslücken durch Spekulationen und Gerüchtestreuung der Öffentlichkeit „geschlossen“ werden.[10]

Ehrlichkeit und ein transparenter Umgang mit kritischen Belangen sind also nicht nur vertrauensbildend, sie signalisieren auch, dass die Gemeinde sich mit eigenen Schwachpunkten konstruktiv auseinandersetzt, ihre Verantwortung ernst nimmt und das zukünftige Handeln danach ausrichten wird.

Auch Notlügen und Halbwahrheiten sollte man also tunlichst vermeiden. Werden grundlegende Informationen geheim gehalten oder auch „nur“ unabsichtlich unrichtige Dinge behauptet, läuft die Gemeinde Gefahr, erst eine wirkliche Krisensituation zu schaffen, da sie damit das Grundvertrauen der Zielgruppen erschüttert, das das Fundament jeglicher Kommunikation bildet.

Der „Glaubwürdigkeitsfaktor“ in Bezug auf „Kompetenz der Kommunikatoren“ bedeutet, die geeigneten Personen bzw. die geeignete Person als Sprachrohr zur Öffentlichkeit auszuwählen. Nicht jeder gute Gemeindevertreter ist hierbei auch ein guter Kommunikator. Wichtig ist, dass möglichst eine Person bzw. maximal ein kleiner, konstanter Personenkreis als Sender fungiert, um die Positionierung zu stärken, „Wiedererkennungswert“ zu garantieren und die Zielgruppen nicht zu verwirren, wer in der Gemeinde nun wofür zuständig ist. Essentiell ist dabei auch, dass der Kommunikator inhaltlich bestens informiert ist. Als Sprecher muss also nicht immer der Bürgermeister selbst fungieren,

---

[7] Vgl. Hering; Schuppener; Schuppener; Kommunikation in der Krise, S. 125

[8] Vgl. Bentele, Günter; Objektivität und Glaubwürdigkeit, Medienrealität rekonstruiert, Hrsg. Wehmaier, Stefan; Nothhaft, Howard; Seidenglanz, René, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008, S. 168

[9] Vgl. Hering; Schuppener, Schuppener; Kommunikation in der Krise, S. 120

[10] Vgl. Hering; Schuppener; Schuppener; Kommunikation in der Krise, S. 122 – 123

aber ein enges, vertrautes Verhältnis des Sprechers zum Bürgermeister bzw. zur Gemeindeleitung begünstigt natürlich einen hohen Informationsgrad und eine bestmögliche Abstimmung untereinander.

Sehr oft erliegen leider gerade Bürgermeister in ihrer Rollendefinition einer kommunikativen Überbewertung. Es versteht sich von selbst, dass aufgrund des immer komplexer werdenden Aufgabenspektrums der Gemeindeoberhäupter die einzelnen Bürgermeister nicht immer als vollkommene Experten in den einzelnen Gebieten gelten können. Dabei herrschen im Wesentlichen die gleichen Spielregeln wie in einem Unternehmen: ein Vorstandsvorsitzender einer Aktiengesellschaft kann nicht Experte in jeder das Unternehmen betreffenden Thematik sein. Professionelle Lösungen sehen eine gut durchdachte und vorbereitete Aufgabenteilung vor. Diese kann nur lauten, dass in der Kommunikation jene Personen jene Themen abdecken, in welchen sie als fachlich versiert und damit authentisch gelten. Sehr oft passiert jedoch aufgrund der Struktur von Gemeinden genau das Gegenteil: jede kommunikative Aktivität wird auf den Bürgermeister fokussiert und damit läuft dieser und auch die Gemeinde Gefahr, in eine unsachliche Darstellung abzugleiten.

Folgendes reales Beispiel zeigt die Problematik auf:

Eine österreichische Gemeinde wurde Opfer der Finanzmarktkrise. Diese Gemeinde hatte einen Teil des Gemeindevermögens am Finanzmarkt angelegt und durch die eintretenden globalen negativen Entwicklungen Verluste erlitten. Das gesamte Portfolio war zwar noch deutlich positiv, doch die öffentliche Darstellung lief rein auf Verluste hinaus. So kam es dazu, dass die an sich sehr wohlhabende Gemeinde als finanziell angeschlagen dargestellt wurde und die in diesem Fall nicht zu vermeidende Skandalisierung ihren Lauf nahm.

Was war passiert? Die Information über die Entwicklungen im Portfolio wurde kommunikationsstrategisch völlig unvorbereitet im zuständigen Ausschuss und anschließend im Gemeinderat präsentiert. Hauptsender der Botschaft war von Beginn an der Bürgermeister. Die darauf einsetzende Welle war so stark, dass diese Thematik sogar zum nationalen Thema wurde. Erst zu einem späteren Zeitpunkt wurde versucht, das Thema auf die Ebene der Finanzexperten zu heben und gleichzeitig die Kommunikation transparent und strategisch zu steuern. Dieses Beispiel zeigt sehr gut auf, dass zwei wesentliche Elemente von Bedeutung sind: der strategische Zugang und die Art der Kommunikation, aber auch der Absender der Botschaft. Es geht dabei nicht um das Verstecken hinter anderen (was leider Bürgermeistern und anderen kommunalen Verantwortlichen sehr schnell vorgeworfen werden könnte), nein, es geht um den fachlich versierten Sender der Botschaft.

Dass der Sender, um glaubwürdig zu sein, „attraktiv“ sein muss, bedeutet nicht physisch attraktiv und gutaussehend, sondern von den Rezipienten als geeignet empfunden. Der Sprecher sollte unbedingt eine Person sein, die sich gut in die Lage und Sicht der verschiedenen Zielgruppen hineinversetzen kann und sich auch dementsprechend sensibel verhält. Der Sympathiefaktor spielt in der Kommunikation allgemein neben der Fachkom-

petenz eine nicht zu unterschätzende Rolle. Es geht also nicht nur darum, das Richtige zu sagen, sondern das inhaltlich Richtige auf die „richtige“ Art und Weise zu vermitteln. Um diese Fähigkeit zu haben, braucht es ein gutes Gefühl für die Fremdwahrnehmung. Ein Bürgermeister, der von „Peanuts“ spricht, wenn ein kleiner, aber traditionsreicher und im „Gemeindebild“ der Bürger fest verankerter Betrieb Konkurs anmelden muss; ein Gemeindesprecher, der zu hartnäckigen Gerüchten über die prekäre Lage des Gemeindebudgets nur ein knappes „Kein Kommentar“ übrig hat – beiden fehlt wohl die Qualität, sich in das Denken und Fühlen der Zielgruppen hineinzuversetzen.[11]

1.4 Exkurs: Großinvestitionsprojekte als besondere Herausforderung für Gemeinden

Aufgrund der immer diffizileren Rechtslage bei der Errichtung von großen Investitionsvorhaben und der damit einhergehenden immer stärker werdenden Thematisierung derartiger Vorhaben in der Öffentlichkeit, kommen großen Investitionsvorhaben wie beispielsweise Betriebsansiedelungen, Betriebserweiterungen und der Errichtung anderer Einrichtungen (vorwiegend touristischer Natur oder Anlagen zur Energiegewinnung) besondere Bedeutung zu. Gerade derartige Vorhaben lösen bei den unterschiedlichen Zielgruppen sehr oft Veränderungsängste und Vorbehalte aus, welche im schlimmsten Fall die gesamte Projektentwicklung gefährden können. Ereignisse wie rund um das Bahnhofsprojekt „Stuttgart 21“, welches aufgrund seiner internationalen Relevanz als ideales Beispiel für derartige Vorhaben gilt, stellen die Kommunikationspolitik vor völlig neue Herausforderungen.

Um derartige Projekte zu analysieren, ist es notwendig, beim häufigsten Fehler zu beginnen, welcher zum Standardrepertoire der Projektwerber und der Standortgemeinden zählt. Dieser stellt sich wie folgt dar: Wir bereiten uns im stillen Kämmerlein vor und kommunizieren nur dann, wenn es notwendig ist.

Prinzipiell spricht nichts dagegen, dann zu kommunizieren, wenn klar ist, was man tatsächlich realisieren will. Es ist jedoch viel mehr eine Frage des richtigen Zeitpunktes. Dieser Zeitpunkt wird leider sehr oft falsch eingeschätzt, wodurch es schon vor der offiziellen Präsentation derartiger Projektvorhaben zu massiver Gerüchtebildung kommt. Diese Gerüchtebildung ist meist die Grundlage für die erste, oftmals rein spekulative, mediale Berichterstattung. Und genau dieser Moment entscheidet sehr häufig über die weitere Historie. Hat ein relevantes Projekt von Anfang an einen negativen medialen Spin, so ist dieser meist sehr schwer wieder in eine positive Richtung zu drehen. Außerdem hat die Bevölkerung ein Recht darauf, umfassend über derartige Vorhaben informiert zu werden.

Gerade große Investitionsprojekte in Österreich, wie beispielsweise das Projekt Spielberg wurden durch diese Kardinalfehler zu Fall gebracht. In diesem konkreten Fall führte nach dem erstmaligen Scheitern eine völlig neue, aktive Kommunikationsstrategie zum

[11] Vgl. Hering; Schuppener; Schuppener; Kommunikation in der Krise, S. 120 – 125

Erfolg, welche die notwendigen Schlussfolgerungen aus den Fehlern der Vergangenheit zog und damit eine völlige Neuauflage ermöglichte (Projekt „Spielberg neu“).

Für die erfolgreiche (kommunikative) Abwicklung derartiger Projekte ist daher folgender Regelkatalog zu berücksichtigen:

- Aktive, offensive Kommunikation vermindert die Ängste der Bevölkerung und damit die Widerstände.
- Die Wahrheit führt eher zum Ziel, als die Verbreitung von Halbwahrheiten.
- Kommunizieren Sie individuell mit den einzelnen Zielgruppen.
- Das Eingehen auf die Stimmungsbilder und die Interessen ist entscheidend für den Erfolg des Projektes.
- Legen Sie Meilensteine fest, welche relevante Informationen erfordern.
- Verlassen Sie niemals den Pfad der Pro-Aktivität, denn jede andere Strategie stärkt weitere Gerüchtebildung.

2. STRATEGIE UND KOMMUNIKATIONSPOLITIK

Eine Strategie ist das wesentlichste Element jeder Tätigkeit. Denn nur wenn Unternehmen und Organisationen dazu in der Lage sind, ihre Ziele mit strategischen Maßnahmen und der damit verbundenen Taktik zu verfolgen, besteht eine nachhaltig gute Aussicht auf Erfolg. Das gilt auch vermehrt für den kommunalen Bereich. Zuerst muss aber zugunsten eines einheitlichen Verständnisses geklärt werden, was man unter dem Begriff „Strategie“ und im Speziellen unter einer Kommunikationsstrategie versteht. Danach folgt die Entwicklung und Implementierung einer Kommunikationsstrategie für Gemeinden. Des Weiteren werden die Bereiche Zielgruppenkommunikation und Themenmanagement, denen enorme Bedeutung für den Erfolg einer Kommunikationsstrategie zukommt, behandelt.

2.1 Grundlegendes zur Strategie

Der Begriff „Strategie“ gehört zum allgemeinen Sprachrepertoire unserer Gesellschaft. Doch was versteht man überhaupt genau darunter? Und wie lässt sich der Begriff auf die Kommunikationspolitik umlegen?

2.1.1 Der Begriff „Strategie“

„Strategie wird definiert als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) gegenüber der Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele.“[12]

Traditionell stammt der Begriff aus der Kriegsgeschichte. Oft wird „Strategie“ mit „Taktik“ gleichgesetzt, der Unterschied zwischen beiden Begriffen ist aber in Wirklichkeit groß. So bezieht sich die Strategie auf einen längeren Zeitraum, die Taktik hingegen nur auf eine kurzfristige Planung. In der Kriegsgeschichte bedeutet dies, dass sich die Taktik meist auf die Schlacht bezieht, die Strategie auf den Krieg „als Ganzes“.

Eine Schlacht kann zwar eine taktische Meisterleistung, strategisch aber unbedeutend sein. So zum Beispiel in der Schlacht um Cannae: Hannibal schlug die Römer in der Schlacht, konnte also einen großen taktischen Sieg verbuchen, doch für den weiteren Kriegsverlauf war der Ausgang dieser Schlacht unbedeutend. Die Niederlage blieb für die Römer ohne Folgen und stärkte erst recht ihre Rachegelüste, die schlussendlich für die Zerstörung Karthagos mitverantwortlich waren.

Ein weiteres Beispiel in diesem Zusammenhang stellt die Verwendung der Kriegselefanten dar: Diese waren für kaum eine Schlacht entscheidend, blieben also taktisch eher

[12] Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Strategie, online im Internet: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3172/strategie-v8.html

unbedeutend. Allein ihre Präsenz führte jedoch zu Panik bei den Römern und diente als Propagandawerkzeug, um gallische Stämme zu gewinnen.

2.1.2 Die Kommunikationsstrategie

Die Kommunikationsstrategie beschreibt folglich den konzeptionellen Rahmen für die Kommunikation einer Gemeinde. Sie enthält wesentliche Definitionen und Aussagen zu Kommunikationszielen, Zielgruppen, Kernthemen, Definition und Einsatz der Kommunikationsmittel.

Die Kommunikationsstrategie ist als ein mittel- bis langfristig angelegter Verhaltens- und Vorgehensplan zu sehen. Innerhalb dieses Plans sollen die Kommunikationsziele erreicht werden.

Die Gestaltung der Kommunikationsstrategie wird wesentlich von der Positionierung und den zuvor festgelegten Kommunikationszielen geleitet. In den Kommunikationszielen wurde festgelegt, was (Kommunikationsbotschaft) über welches Kommunikationsobjekt (z. B. gesamte Gemeinde oder einzelne Teilbereiche) kommuniziert werden soll. Auch der zeitliche Rahmen der Kommunikationsmaßnahmen (einmalig, zu bestimmten Anlässen, kontinuierlich) ist in der Strategie festzulegen.[13]

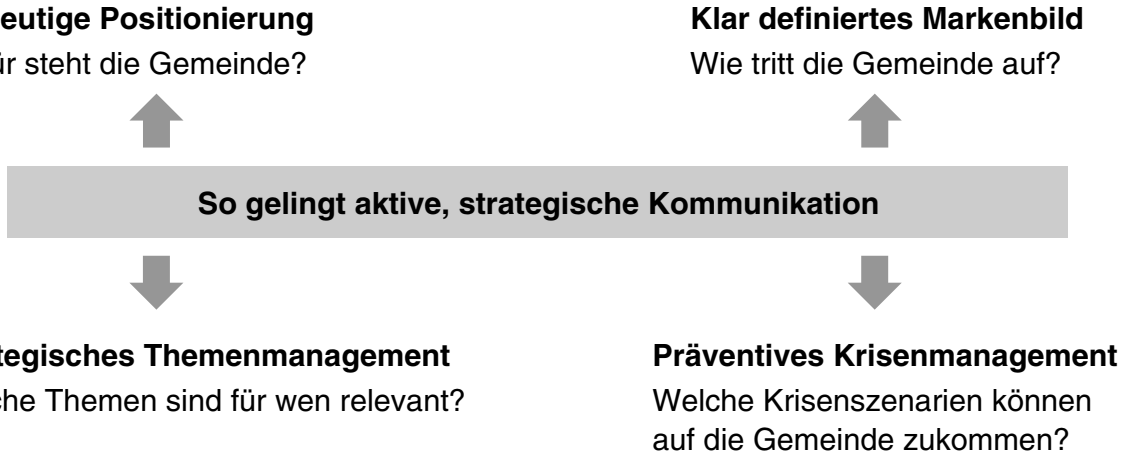


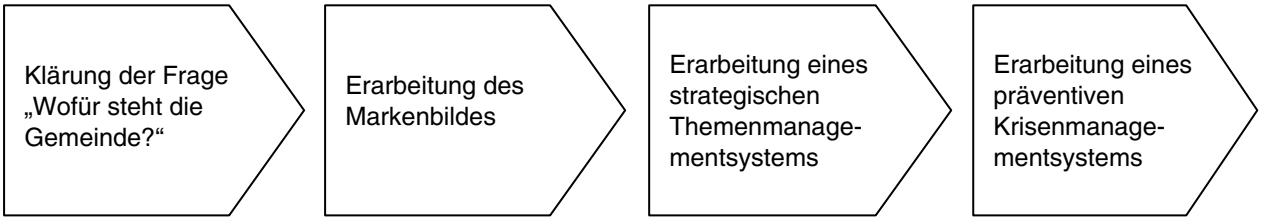
Abbildung 1: So gelingt aktive, strategische Kommunikation[14]

[13] Vgl. Meffert; Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred; Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2008, S. 637 – 638

[14] Eigene Darstellung des Autors

2.2 Entwicklung und Implementierung einer Kommunikationsstrategie

Um eine erfolgreiche, aktive Kommunikationsstrategie für die Gemeinde zu entwickeln und einzuführen, ist es zielführend, nach folgendem Muster vorzugehen:



Schritt 1 Schritt 2 Schritt 3 Schritt 4

Abbildung 2: Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie [15]

Schritt 1: Klärung der Frage „Wofür steht die Gemeinde?“:

- Welche Stärken/Schwächen sind festzustellen?
- Welche Projekte gibt es, die andere nicht haben?
- Welche Entwicklungsperspektiven gibt es?

Schritt 2: Erarbeitung des Markenbildes

- Was ist der Markenkern der Gemeinde?
- Wofür steht sie und wie möchte sie in den Köpfen der Zielgruppen wahrgenommen werden?
- Definition der Werte und des gewünschten Erscheinungsbildes der Gemeinde
- Definition des Innen- und Außenauftritts der Gemeinde

Die Schritte 1 und 2 erfolgen im Rahmen der Positionierungserarbeitung und werden in Kapitel 2.3 detailliert behandelt.

Schritt 3: Erarbeitung eines strategischen Themenmanagementsystems

- Identifikation der vorhandenen Themen
- Abstimmung der relevanten Themen
- Ständige Kommunikation der Haupt- und Subthemencluster

Die Erarbeitung eines strategischen Themenmanagementsystems wird im Unterkapitel 2.5 näher behandelt.

[15] Eigene Darstellung des Autors

Schritt 4: Erarbeitung eines präventiven Krisenmanagementsystems

- Abklärung und Identifikation relevanter Themenfelder
- Vorbereitung auf unterschiedliche Szenarien
- Maßnahmenpläne und Risikomuster

Auf diesen Schritt wird in Kapitel 3.3 detailliert eingegangen.

2.3 Positionierung: Die Gemeinde als Marke

„Positionierung ist das Bestreben der Gemeinde, ihr Angebot so zu gestalten, dass sie im Bewusstsein der Zielgruppen einen besonderen, geschätzten, von anderen Gemeinden abgesetzten Platz einnimmt."[16]

2.3.1 Grundlegendes zur Positionierung

Um sich zu positionieren, muss die Gemeinde entscheiden, wie viele und welche Unterschiede sie bei den Zielgruppen herausstellen will. Dabei geht es um wesentliche Stärken, die eine Gemeinde aufweist. Wichtig ist, dass diese Stärken auch „real vorhanden" sind. Zieldefinitionen können die Positionierung beeinflussen, sie sind allerdings nur ein Aspekt. Der Positionierungskern muss auf der realen Struktur und auf den realen Gegebenheiten aufsetzen.

Die Positionierung sollte sich aber auf einen oder höchstens einige wenige charakteristische Merkmale beschränken, um in den Köpfen der Zielgruppen ein klares und schlüssiges Bild zu ergeben. Die Gemeinde sollte hierbei ihre wesentliche(n) Stärke(n) besonders herausstellen, natürlich unter der Voraussetzung, dass die Zielgruppen dieser/diesen einen Wert beimessen.[17]

Entscheidend ist es daher, positive Unterschiede zu anderen Mitbewerbern (beispielsweise anderen Tourismusgemeinden) kommunikativ herauszustellen. Dazu ist es von Vorteil, wenn möglichst viele der folgenden Erfolgsfaktoren erfüllt sind:

- Der Unterschied bringt einer großen Anzahl von Zielgruppen einen Nutzen.
- Der Unterschied wird von anderen Gemeinden nicht angeboten oder von der eigenen Gemeinde in einer besonderen, zu betonenden Art und Weise.
- Der Unterschied ist darstellbar und für die Zielgruppen klar erkennbar.
- Der Unterschied kann von anderen Standorten nicht leicht nachgeahmt werden und sichert so einen langfristigen Vorsprung.
- Der Unterschied hat das Potenzial, langfristig und nachhaltig die damit angestrebte Positionierung zu stärken.[18]

---

[16] Vgl. Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane; Bliemel, Friedhelm; Marketing Management, Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage, Pearson Studium, 2007, S. 423

[17] Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm; Marketing Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Pearson Studium, 2006, S. 496 – 497

[18] Vgl. Hohn, Stefanie; Public Marketing, Marketing-Management für den öffentlichen Sektor, 2. Auflage, Gabler Verlag, 2008, S. 110

Eine Positionierung ist dann umfassend und gelungen, wenn die Marke (= Gemeinde) im Bewusstsein der Zielgruppen einen bestimmten Begriff bzw. eine bestimmte Eigenschaft in alleiniger Stellung besetzt. Die Marke wird dann als alleiniger und originaler Inhaber der mit dem Begriff verbunden Merkmale betrachtet, wenn Nachfolger, die diesen Begriff auch besetzen wollen, von den Zielgruppen als Nachahmer empfunden und oftmals gegenüber dem „Original" abgelehnt werden. Die Positionierungsstrategie der Gemeinde sollte dabei nachhaltig und langfristig ausgerichtet sein, da die Zielgruppen in der Regel nicht bereit sind, der Gemeinde immer wieder eine neue Positionierung einzuräumen und diese im Langzeitgedächtnis abzuspeichern. Die Gemeinde muss jedoch nicht nur eine klare Positionierungsstrategie entwickeln, sondern diese auch auf effektive Weise kommunizieren.[19]

2.3.2 Erarbeitung der Positionierung: Das Markensteuerrad

Mit Hilfe des „Markensteuerrad-Modells" lassen sich die wichtigsten Positionierungsaspekte einer Marke verdeutlichen und anschaulich darstellen. Diese Methode kann für Unternehmen und auch für Gemeinden angewandt werden. Das Markensteuerrad bietet einen Überblick über die unterschiedlichen Aspekte des komplexen Phänomens der Markenidentität. Dem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass Marken, also in unserem Fall Gemeinden, genauso wie Menschen eine Art Persönlichkeit besitzen und Zielgruppen mit Marken menschliche Eigenschaften verknüpfen.[20]

Das Markensteuerrad ist in folgende Bereiche aufgeteilt:

- Markenkompetenz
- Markentonalität
- Markennutzen
- Markenikonographie

Markenkompetenz

Die Markenkompetenz beschreibt die Kernwerte der Gemeinde, die Herkunft und die Markenhistorie (Wer bin ich?, Wo komme ich her?, Was zeichnet mich aus?). Diese klassischen Fragen werden meist in Form von Leitbildprozessen bearbeitet.

> ***Beispiel:*** *„Die Gemeinde x ist eine Gesundheits- und Tourismusdestination, die über eine hohe medizinische Kompetenz verfügt, welche durch Ruhe, Genuss und mildes Klima ideale Voraussetzungen für Regeneration und Erholung bietet."*

Markentonalität

Die Charaktereigenschaften der Gemeinde werden im Bereich „Markentonalität" dargestellt (Wie bin ich?). Die Tonalität umfasst die Emotionen und Gefühlswelten, die durch

---

[19] Vgl. Kotler; Bliemel; Marketing-Management, S. 495, 503
[20] Vgl. Hohn; Public Marketing, S. 136

die Marke ausgelöst werden. Hier kommt der Aspekt der Markenpersönlichkeit am stärksten zum Tragen. Im Gemeindebereich empfiehlt es sich, zu evaluieren, durch welche Charaktereigenschaften (Bsp. „gemütlich“, „lebensfroh“, „pulsierend“ etc.) ein Standort zu beschreiben ist. Dies hat oft viel mit der Mentalität der Bewohner und bestimmten Traditionen zu tun. Die Kunst besteht darin, von authentischen Eigenschaften auszugehen und diese über geschickte Kommunikation sympathisch erscheinen zu lassen, ohne an Glaubwürdigkeit zu verlieren. (Bsp. Imagekampagne von Baden-Württemberg: „Wir können alles außer Hochdeutsch“. Dieser Slogan spielt geschickt mit dem „Streberimage“ der Baden-Württemberger, versucht dieses aber selbstironisch zu brechen und erntet damit Sympathiepunkte.)[21]

Beispiel: *„Die Gemeinde x ist innovativ, medizinisch, entspannend und gesundheitsbewusst.“*

Markennutzen

Der Bereich Markennutzen notiert die Pluspunkte der Gemeinde (Was biete ich an?). Er beschreibt den funktionalen und emotionalen Nutzen der Marke aus Sicht der Zielgruppen. Im kommunalen Umfeld geht es hier um die Qualität der harten und weichen Standortfaktoren für unterschiedliche Zielgruppen (Einwohner, Unternehmen, Touristen etc.). Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Unterscheidungsmerkmale zu anderen Gemeinden gelegt (Was unterscheidet uns von anderen? Was gibt es nur hier?). Dieser Aspekt umfasst auch die Suche nach sogenannten Alleinstellungsmerkmalen.

Beispiel: *„Die Gemeinde x bietet medizinische Behandlungen in klaren Kompetenzfeldern, mediterranes Klima, ruhige Umgebung in naturbelassener Landschaft und eine hohe Lebensqualität.“*

Markenikonographie

Charakteristische Bilder der Gemeinde werden in der Markenikonographie behandelt (Wie trete ich auf?). Das Markenbild umfasst alle sichtbaren Eindrücke einer Marke. Dies können visuelle, haptische oder akustische Eindrücke sein, die von dem Produkt selbst oder der Kommunikation vermittelt werden. Bei Städten und Gemeinden sind dies zumeist das Logo/Wappen und ein bestimmter Slogan oder ein einheitliches Corporate Design. Zum Teil wird das Bild auch von Personen geprägt (Bürgermeister, berühmte Einwohner).[22]

Beispiel: *„Die Gemeinde x tritt kompetent, fokussiert, modern, international und qualitätsorientiert auf.“*

---

[21] Vgl. Hohn; Public Marketing, S. 138
[22] Vgl. Hohn; Public Marketing, S. 137 – 138

2.3.2.1 Analyse der Ist-Positionierung

Um die Zielpositionierung zu erarbeiten, ist es zuvor notwendig, eine präzise Analyse der Ausgangssituation vorzunehmen. Wesentlich ist es, das Eigenbild und das Fremdbild klar zu analysieren und die beiden Sichtweisen anschließend zu vergleichen. In diese Bestandsaufnahme sollten daher Personen aus den unterschiedlichen Zielgruppen der Gemeinde eingebunden werden. Dabei handelt es sich beispielsweise um Opinion Leader wie Unternehmer, Obleute von diversen Vereinen, Interessensgemeinschaften aber auch leitende Mitarbeiter und politische Verantwortungsträger der Gemeinde. Diese werden dabei zu den verschiedenen Bereichen der Positionierung (Kompetenz, Tonalität, Nutzen, Ikonographie) befragt, um eine möglichst vielfältige Sichtweise sicherzustellen.

Um ein absolut unvoreingenommenes Fremdbild zu erhalten, ist es auch sinnvoll, einen externen Berater in die Analyse der Ist-Positionierung einzubeziehen. Nur dadurch kann eine präzise Analyse des Ist-Markensteuerrades vorgenommen werden, auf welche alle weiteren Analyse- und Arbeitsschritte aufbauen. Sehr oft wird bei derartigen Prozessen ein Wahrnehmungsdelta zwischen den internen Zielgruppen (Gemeindemitarbeiter usw.) und den externen Zielgruppen deutlich. Entscheidend ist allerdings, aus den unterschiedlichen Wahrnehmungen notwendige Schlussfolgerungen zu ziehen und diese in den weiteren Strategieprozess einfließen zu lassen. Sollte in diesem Stadium bereits eine zu große Divergenz zwischen dem Eigen- und Fremdbild ersichtlich sein, darf der Prozess jedoch keinesfalls abgebrochen werden.[23]

Beispiel Stadt München:

Abbildung 3: IST-Markensteuerrad der Stadt München[24]

[23] Vgl. Flake; Stadtmarketing in München, S. 62
[24] Flake; Stadtmarketing in München, S. 62

2.3.2.2 Erarbeitung der Soll-Positionierung

Nach der abgeschlossenen Bestandsaufnahme gilt es nun, die notwendigen Schlussfolgerungen zu ziehen und sich über die weitere Entwicklung der Gemeinde Gedanken zu machen, also zu überlegen, wie man wahrgenommen werden möchte. Wesentlichen Anteil an der Zielpositionierung haben identifizierte Stärken und Schwächen der Gemeinde, wobei auch zukünftigen Entwicklungs- und Projektvorhaben eine entscheidende Rolle zukommt. Wichtig ist allerdings, dass die Zielpositionierung auch mit realistischem Aufwand erreichbar ist und möglichst genau definiert wird. Die daraus abgeleitete Markenpositionierung bildet die Grundlage für alle wesentlichen kommunikativen Aktivitäten der Gemeinde. Erst dann erfolgt die Ableitung der grafischen Umsetzung und der damit in Zusammenhang stehenden Leit- und Subthemen. Entscheidend ist es ebenso, die gesamte Markenstrategie in die kommunikationsintensiven Bereiche der Gemeinde zu integrieren. Dabei kommt vor allem dem Standortmarketing entscheidende Bedeutung zu.[25]

Beispiel Stadt München:

Abbildung 4: SOLL-Markensteuerrad für die Stadt München[26]

2.4 Zielgruppenkommunikation

„Nur wer seine Zielgruppen kennt, weiß auch, wie er sie richtig ansprechen muss.“

Die Gemeinde hat, wie jede öffentliche Körperschaft, mit vielen, heterogenen Zielgruppen zu tun, die sie informieren und mit denen sie in Dialog treten muss. Sehr oft wird der

[25] Vgl. Flake; Stadtmarketing in München, S. 69
[26] Flake; Stadtmarketing in München, S. 69

Fehler begangen, nur eine Zielgruppe im Fokus zu haben, nämlich den Gemeindebürger. Das Portfolio der Zielgruppen ist allerdings viel umfangreicher. Dazu zählen beispielsweise:

- Bürger als Wohnbevölkerung
- Bürger als Konsumenten
- Gemeindemitarbeiter/Mitarbeiter öffentlicher Betriebe
- Bestehende Unternehmen (Gastronomie und Hotellerie, Einzelhandel, Dienstleistungsbetriebe, Industrieunternehmen)
- Führungskräfte
- Ansiedelungswillige Unternehmen
- Vereine und Verbände
- Medien
- Touristen
- Umlandbewohner[27]

Damit Zielgruppenkommunikation funktioniert, müssen von kommunaler Seite vor allem folgende Grundregeln beachtet werden:

- Die Themen der Zielgruppen kennen und die Zielgruppen in Aktivitäten und Entscheidungen einbeziehen
- Kontinuierlich mit den Zielgruppen kommunizieren

2.4.1 Die Zielgruppen in Aktivitäten und Entscheidungen einbeziehen

Damit Kommunikation erfolgreich ist, ist es immer auch notwendig, dass sich die Zielgruppen in ihren Wünschen und Bedürfnissen ernst genommen fühlen, dass ihre Meinung zählt und sie in Aktivitäten und Entscheidungen von Gemeindeseite aus einbezogen werden.

Beispiele für aktives Einbeziehen der Zielgruppen:

- Durchführung von Informationsveranstaltungen für Bürger
- Durchführung von Informations- und Netzwerkveranstaltungen für ortsansässige und ansiedelungswillige Betriebe
- Einladung von Medienvertretern zu Pressegesprächen im Falle von besonderen, auch unerfreulichen Ereignissen
- Implementierung von Fokus-Gruppen, welche die Meinung von einzelnen Zielgruppen ständig monitoren
- Regelmäßige Abhaltung von Opinion Leader Panels: Diskussionsrunden zu Kernthemen der Gemeinde an denen Meinungsführer, wie Bürgermeister und Gemeindevertreter, Medienvertreter, Geschäftsführer, Vereinsobleute etc. teilnehmen.

[27] Vgl. Flake; Stadtmarketing in München, S. 13

Die Durchführung derartiger Informationsaktivitäten ist für die Zufriedenheit der Zielgruppen mit der Gemeindeführung von hoher Bedeutung, da sie ihnen das Gefühl gibt, respektiert und geschätzt zu werden. Auch für die Gemeindeführung ist es entscheidend, durch ihre Zielgruppen informiert zu werden und damit Entwicklungen und Trends frühzeitig erkennen zu können.

2.4.2 Kontinuierlich mit den Zielgruppen kommunizieren

Eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Zielgruppenkommunikation ist es, regelmäßig, also nicht nur in zwingenden Anlassfällen, mit den Zielgruppen zu kommunizieren. Eine einzige, wenn auch erfolgreich durchgeführte Kommunikationsmaßnahme, schafft noch lange kein Vertrauen. Die Zielgruppen fühlen sich nur verstanden, wenn sie sich darauf verlassen können, dass man sie auch beim nächsten Anliegen oder Problem aktiv informiert, ihnen zuhört, mit ihnen in konstruktiven Dialog tritt und dementsprechend auch Maßnahmen zur Lösung bzw. Verbesserung der Situation in Abstimmung mit ihnen durchführt.

2.5 Themenmanagement

„Themen-Management ist ein strategisch geleiteter Prozess zur Steuerung der öffentlichen Meinungsbildung.“

Eine Kommunikationsstrategie kann noch so ausgefeilt und fundiert sein, wenn man nicht weiß, welche Themen sie in Richtung welcher Zielgruppen kommunizieren soll, wird sie am Ende doch erfolglos bleiben.

Themenmanagement wird vor dem Hintergrund betrieben, frühzeitig Einfluss auf die öffentliche Diskussion zu nehmen, um Krisen vorzubeugen, relevante Entwicklungen in der Gemeinde aufzuzeigen und damit das Vertrauen in die Gemeinde zu stärken.

In der Praxis werden im Themenmanagement diejenigen Themen identifiziert, die für eine Gemeinde von Bedeutung sind. Das heißt, dass nur eine klare Themenidentifizierung die Grundlage für die zielgerichtete, erfolgreiche Kommunikationspolitik einer Gemeinde bilden kann.

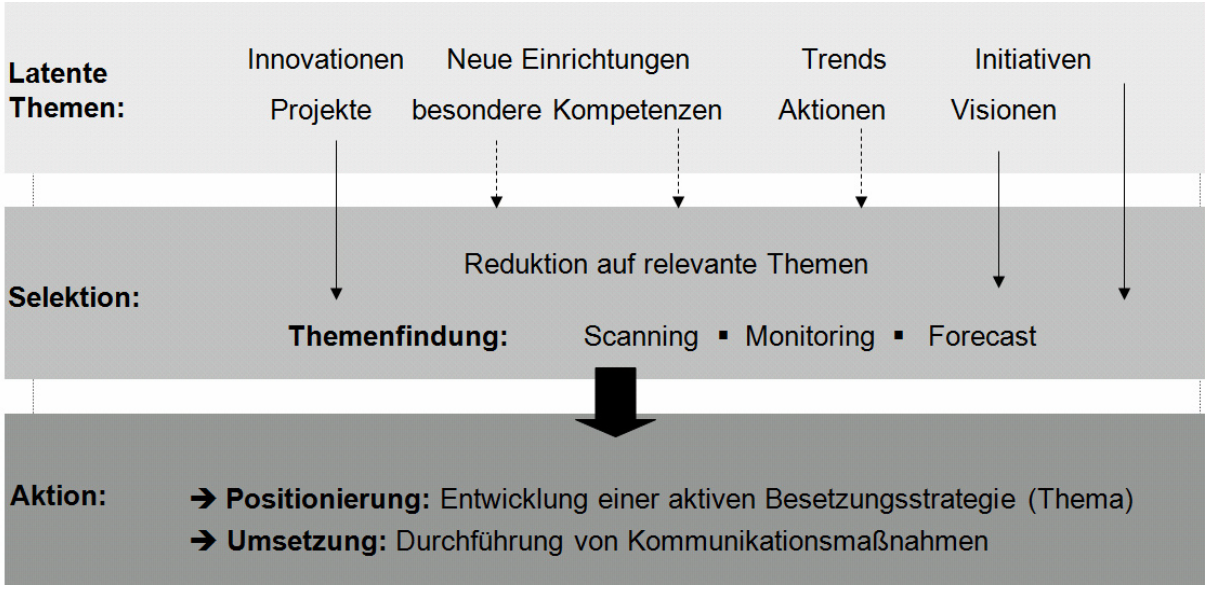


Abbildung 5: Themen-Management: Themenstrategie[28]

Die Funktionsweise derartiger Themenmanagementsysteme ist in allen Unternehmen und Organisationen ähnlich. Jede Organisation, in diesem Fall jede Gemeinde, hat eine Fülle von latent und akut vorhandenen Themen. Diese bestehen beispielsweise aus Projektvorhaben, besonderen Innovationen oder auch gewissen Stärken, welche der Gemeinde eine Grundlage für Alleinstellungsmerkmale liefern. Entscheidend ist es daher, diese Themen zu identifizieren, auf die relevanten und kommunizierbaren Themen einzuschränken und erst danach die Positionierung der einzelnen Themen(-Cluster) abzuleiten. Sehr oft wird allerdings der Fehler begangen, zu viele Themen als kommunizierbar einzuschätzen. Dies führt meist dazu, dass es zu einer Vermischung zwischen Leit- und Subthemen kommt und die Effizienz und Effektivität der Kommunikationsmaßnahmen massiv darunter leidet. Es ist daher eine durchaus verknappende Themenselektion zu empfehlen, da eine Gemeinde mittlerer Größe maximal fünf bis acht Themen effizient und nachhaltig kommunizieren kann. Am fiktiven Beispiel einer Gesundheitsdestination lässt sich die Vorgehensweise im Überblick am besten darstellen:

1. Identifizierung von Themenclustern

Zuerst erfolgt eine Festlegung der Hauptthemencluster, welche die Stärken einer Gemeinde widerspiegeln. Daher ist folgende Frage zu beantworten: Welche Themencluster spielen in der Gemeinde eine große Rolle?

Beispiele: *Tourismus, Gesundheit, Kultur, Wirtschaft*

[28] Eigene Darstellung des Autors

2. Ableitung von Kernthemen pro Themencluster

Anschließend erfolgt die Ableitung der einzelnen Kernthemen, welche dann im nächsten Schritt innerhalb des Kommunikationsportfolios mit individuellen Besetzungsstrategien und Umsetzungsmaßnahmen versehen werden. Diese müssen allerdings immer zur erarbeiteten Positionierung der Gemeinde passen.

Welche Kernthemen lassen sich pro Themencluster herausfiltern?

Beispiele:

Themencluster Gesundheit: *Präventivmedizinische Wellness-Angebote (Burnout-Prävention, Sportmedizin), Themenorientierte Tagungen und Events*

Themencluster Kultur: *verstärkte Durchführung von Veranstaltungen im Bereich Popmusik, Internationalisierung der durchgeführten Veranstaltungen*

3. KOMMUNIKATIVE KRISENPRÄVENTION UND KRISENBEWÄLTIGUNG

Vorausbemerkung:

Die in diesem Kapitel getroffenen Aussagen beziehen sich auf die Vermeidung und das Vorliegen von betriebswirtschaftlichen und sogenannten Systemkrisen. Katastrophen werden nur dann angesprochen und eingeschlossen, wenn explizit darauf hingewiesen wird. Die erarbeiteten Grundregeln haben besondere Bedeutung für die Anwendung in ausgegliederten Gesellschaften und Projektentwicklungsgesellschaften der Gemeinden, da diese immer wieder besonders von Krisensituationen unterschiedlichster Ausprägung betroffen sind.

3.1 Grundlagen des Krisenmanagement

„Krisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage den Fortbestand der gesamten Organisation substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.“[29]

Diese Grundlagendefinition, die sich auf jede erdenkliche Organisationsform anwenden lässt und somit auch auf Gemeinden zutrifft, beinhaltet einige wesentliche Aussagen:

► Krisen sind ungeplant und ungewollt

Niemandem kann man unterstellen, bewusst in eine Krisensituation schlittern zu wollen. Meist passiert diese ungeplant und ungewollt. Sehr oft sind die Betroffenen einer Krise jedoch mehr oder weniger selbst daran schuld, da sie eindeutige Warnsignale übersehen bzw. ignoriert haben.

► Krisen sind irgendwann zu Ende

Krisen dauern nicht ewig. Lange Krisenverlaufsstadien sind jedoch keine Seltenheit, wenn man die Regeln der Krisenkommunikation und des Krisenmanagements vernachlässigt beziehungsweise völlig außer acht lässt. Je offensiver man mit Krisen umgeht, umso schneller können sie bewältigt werden.

► Krisen gefährden die Existenz

Leider enden Krisen sehr oft mit einem Worst-Case-Szenario. Nämlich mit dem Niedergang der Organisation bzw. des Unternehmens. Das geschieht vor allem dann, wenn man Krisen unterschätzt und ihnen erst zu spät begegnet.

---

[29] Vgl. Schulenburg, Nils; Entstehung von Unternehmenskrisen, Eine evolutionstheoretische Erklärung, 1. Auflage, Gabler Verlag, 2008, S. 32

3.1.1 Krisenarten

Es gibt keine Krisen, die ident verlaufen. So gibt es auch kein allgemein gültiges Regelwerk, welches speziell auf Gemeinden anzuwenden ist. Um sich mit den Grundregeln und den unterschiedlichen Maßnahmen zur Krisenprävention und Krisenbewältigung auseinanderzusetzen, ist es notwendig, eine Definition von Krisenarten vorzunehmen, durch welche Gemeinden im Besonderen betroffen sein können. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um folgende Arten und Ausformungen von Krisensituationen:

1) Betriebswirtschaftliche Krisen

Diese reichen von Diskussionen rund um den Gemeindehaushalt, bis hin zu Projekten, welche sich mit der Ausgliederung von Gesellschaften und neuen Vorhaben beschäftigen. Davon betroffen sind auch diverse Einschränkungen von Leistungen und die Schließung von traditionellen Gemeindeeinrichtungen.

2) Standortkrisen

Durch die Absiedelung von Betrieben kommt es immer wieder zu einem negativen Spill-Over-Effekt für Gemeinden. Damit ist gemeint, dass die Gemeinde einen Imageschaden aufgrund der Standortschließung oder -reduktion erleidet. Aber auch eine neue Betriebsansiedelung kann sehr schnell zur Krise führen, wenn sich dagegen Bürgerbewegungen formieren (siehe auch Kapitel 1.4: Exkurs: Großinvestitionsprojekte als besondere Herausforderung für Gemeinden).

3) Veränderungsprozesse als Systemkrisen

Jede für die Bevölkerung bedeutende und damit relevante Veränderung in einer Gemeinde kann dazu führen, dass die Gemeinde sich in einer unmittelbaren Krisensituation wiederfindet. Dieser Krisenart wird vor allem in den nächsten Jahren entscheidende Bedeutung zukommen.

Anmerkung:

Obwohl Skandale in der Berichterstattung rund um Gemeinden immer wieder eine Rolle spielen, können diese nicht in die wesentlichen Arten von Krisenfällen aufgenommen werden, da sie meist Einzelpersonen betreffen (weil sie auch von diesen ausgelöst werden) und meist strafrechtliche Implikationen mit sich bringen.

3.1.2 Krisenphasen

Der typische Krisenverlauf:

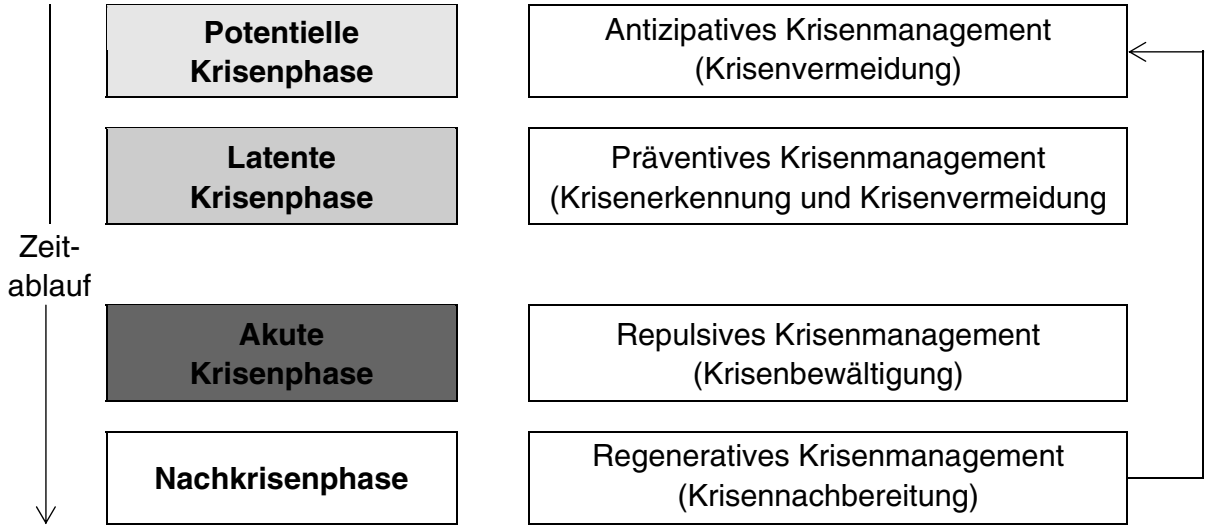


Abbildung 6: Der typische Krisenverlauf[29a]

Die herrschende Lehre unterteilt Krisen im Wesentlichen in vier unterschiedliche Krisenphasen, welche alle miteinander zusammenhängen. Jede einzelne Phase zeigt unterschiedliche Merkmale und Parameter, welche in ihrem Zusammenwirken zum Entstehen und zum Ausbruch einer Krise beitragen:

a) Potenzielle Krisenphase

Jede Organisation, jedes Unternehmen befindet sich ständig in einer potenziellen Krisenphase. Man muss davon ausgehen, dass jederzeit Ereignisse passieren können, welche direkt in eine akute Krisenphase führen können (das ist meist bei Katastrophen der Fall) oder der Vorbote zu einer Latenzphase sind.

b) Latente Krisenphase

In dieser Phase sind bereits die ersten Signale einer zukünftigen Krise erkennbar. Dabei handelt es sich beispielsweise um erste kritische, relevante Stimmen zu einem Projekt, die Widerstand ankündigen. Sehr oft werden diese latenten Signale jedoch übersehen bzw. ignoriert, was meist zu einem direkten, massiven Ausbruch von Krisen führt.

c) Akute Krisenphase

In dieser Phase ist die Krise schon ausgebrochen und alle Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, die Phase noch zu bewältigen und abzukürzen. Es geht in der akuten Krisenphase meist um das Überleben von Organisationen, Projekten und Unternehmen.

d) Nachkrisenphase

Dabei handelt es sich um die Phase nach der überstandenen Krise. In dieser ist es entscheidend, die notwendigen Schlussfolgerungen aus der Krise zu ziehen und daraus zu

[29a] Eigene Darstellung des Autors

lernen. Dieser Nachbereitung der Krise kommt entscheidende Bedeutung zu, da die richtigen Schlussfolgerungen in dieser Phase einen weiteren Ausbruch von (ähnlichen) Krisen verhindern können.

3.1.3 Methoden der Krisenkommunikation

Der Kommunikationspolitik kommt im Krisenmanagement (dieses umfasst die Maßnahmen zur Abwehr und während des Ausbruchs von Krisen) eine besondere Bedeutung zu.

Um Krisen vorzubeugen beziehungsweise deren Ausmaß möglichst einzuschränken ist eine

- strategische,
- aktive,
- regelmäßige,
- zielgruppengerechte
- und transparente Kommunikationspolitik

unerlässlich.

Krisen können nur dann bewältigt werden, wenn man sich nach dem Erkennen der Krisensituation mit der Lösung strategisch auseinandersetzt. Dazu gehören neben dem Festlegen des Lösungsansatzes die erforderlichen Maßnahmen. Es gilt als empirisch erwiesen, dass nur eine aktive und regelmäßige Kommunikation nach innen und außen dazu beiträgt, Krisensituationen zu überstehen. Wichtig ist es auch, bei der Wahrheit zu bleiben, denn Lügen werden sehr leicht und oft enttarnt und führen oft zu irreparablen Imageschäden.

Einer der Hauptfehler im Bereich der Krisenkommunikation ist, dass die Betroffenen daran glauben, derartige Situationen „durchtauchen“ zu können und dass diese Krisen irgendwann auch ohne das Ergreifen von Maßnahmen vorbei sind. Diese (leider sehr oft vorhandene) Herangehensweise zum Umgang mit Krisen führt meist dazu, dass die Krise „abgleitet“ und nicht mehr kontrolliert werden kann.

Im Umgang mit Krisensituationen ist daher folgende Grundregel zu berücksichtigen:

„Aktive Kommunikation verkürzt die Krisenverlaufsdauer, passives Verhalten verlängert die Krisenverlaufsdauer!“

Diese Regel trifft vor allem auf akute Krisenphasen zu. Organisationen, welche die aktive Kommunikation unterlassen, werden sehr oft zum Spielball der Öffentlichkeit. Diese werden leichter zum Opfer von Gerüchtebildung und Skandalisierungen, weil sie sich nicht rechtzeitig in die Informationsflüsse einschalten und es damit verabsäumen, als Sender der Botschaft aufzutreten.

Sehr oft zeigt sich jedoch in Krisensituationen folgendes Verhaltensmuster:

1. Leugnen
2. Der Verantwortung ausweichen
3. Herunterspielen

Liegen diese drei Elemente in einer Krisensituation vor, ist eine erfolgreiche Bewältigung nahezu unmöglich. Sehr oft wird, gerade bei öffentlichen Organisationen, zu spät korrigierend eingegriffen.

3.2 Fallbeispiel „Projekt Spielberg Neu“

Um die Bedeutung der proaktiven Krisenkommunikation darzustellen, eignet sich die von Krisenkompass, dem Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation erarbeitete Fallstudie zum „Projekt Spielberg Neu“.[30]

Kaum ein Infrastrukturprojekt erregte in den letzten Jahren so viel Aufsehen wie das Projekt Spielberg. Alle Voraussetzungen für eine mediale Krisensituation waren erfüllt. Schon zu Projektbeginn hätten zahlreiche nicht hinreichend bedachte Faktoren beinahe zum frühzeitigen Scheitern des geplanten Motorsport- und Aviationszentrums geführt. Das abgeführte Verwaltungsverfahren entwickelte sich immer mehr zu einer rechtlichen Zeitbombe, die mit der negativen Entscheidung des Bundesumweltsenates letztlich auch „explodierte“. Erst im Zuge der Neuauflage des Projektes gelang es mittels eines durchdachten Strategiewechsels und mittels Einführung eines proaktiven Risiko- und Projektmanagements die Stimmung erfolgreich zugunsten des Projekts zu drehen.

Zur Vorgeschichte

Im Juni 2002 erklärte Red-Bull-Chef Dietrich Mateschitz, am Gelände des ehemaligen A1-Rings ein Motorsport- und Aviationszentrum errichten zu wollen. Red Bull sicherte sich jene Grundstücke, die für die Realisierung des Projektes benötigt wurden. Als Projektpartner fungierten internationale Automobil- und Aviationskonzerne. Alles verlief nach Plan. Bereits am 1. September 2002 reichte Red Bull das Projekt zur Umweltverträglichkeitsprüfung beim Land Steiermark ein, doch nach der raschen Genehmigung durch die erste Instanz im Juni 2003 passierte im Dezember 2004 das Unfassbare: Der Bundesumweltsenat lehnte erstmals in der Geschichte österreichischer Großprojekte ein Projekt dieser Größenordnung ab. Der Verlauf des weiteren Verfahrens kann im Rückblick betrachtet, als Lehrbuchbeispiel für ein Worst-Case-Szenarium in der Abwicklung eines Großprojekts gesehen werden.

Der Weg in die Krise

1) Erstmals in Österreich wurde eine Privatperson, nämlich ein betroffener Nachbar, zur Wort- und Bildmarke für den Widerstand eines Einzelnen gegen einen internationalen Konzern, was zu beträchtlichen und unerwarteten medialen Problemen führte.
2) Die damalige Landeshauptfrau Waltraud Klasnic und mit ihr die gesamten ressortzuständigen Mitglieder der Steiermärkischen Landesregierung, die sich im Vorfeld intensiv für das Projekt eingesetzt hatten, bekamen (mit Vorliegen der Entscheidung des Umweltsenates vorhersehbare) politische Probleme, die dem Image des Investitions- und Wirtschaftsstandortes Steiermark massiven Schaden zufügten. Niemand

[30] Zechner, Martin; Eisenberger, Georg; Das Projekt Spielberg NEU, Die Drehung einer Krise, 2009

der handelnden Akteure sah sich zu diesem Zeitpunkt in der Lage, das Krisenmanagement aktiv in die Hand zu nehmen (das sollte erst sechs Monate später gelingen).

3) Das Zusammenspiel der rechtlichen und faktischen Situation führte dazu, dass der durchwegs erfolgreiche Konzern Red Bull erstmals mit negativer Publicity konfrontiert war und sich mit unzähligen negativen Schlagzeilen in den Medien auseinandersetzen musste. Mit einem Schlag war das Image des bis dahin unverletzlichen „Flügelverleihers“ massiv bedroht.

Akteure der Krisenkommunikation

Als niemand mehr an eine Neuauflage des Projektes glaubte (Mateschitz hatte in mehreren Stellungnahmen seine ablehnende Haltung signalisiert) gelang im Juni 2005 durch die Hartnäckigkeit von Bundeskanzler Wolfgang Schüssel und Landeshauptfrau Waltraud Klasnic ein Neustart. Mateschitz und drei weitere Industriepartner sagten der Steiermärkischen Landesregierung zu, einen erneuten Anlauf zu wagen. Als Bedingung für die Neuauflage wurde die Projektvorbereitung durch eine von steirischen Leitbetrieben und Industriellen gesteuerte Projektentwicklung und damit eine professionelle Gesamtbetreuung genannt. Die betraute Projektgesellschaft agierte politisch unabhängig und bestand aus einer Gruppe von Rechts-, Organisations- und Kommunikationsexperten. Die Akteure versuchten aus den Fehlern des Altprojektes zu lernen. Für die Bewältigung der Krisensituation und die Wende zugunsten des Projekts waren aus kommunikativer Sicht folgende Elemente ausschlaggebend:

1) **Aktive Kommunikationspolitik:** Die Projektpläne wurden vom ersten Tag an sowohl der Öffentlichkeit, als auch qualifizierten Meinungsbildnern in transparenter Form präsentiert. Ziel dieses proaktiven Kommunikationsmanagements war es, den Menschen Ängste zu nehmen und das Projekt transparent darzustellen.

2) **Personalisierungsstrategie:** Es gelang, den renommierten Spitzenmanager und ehemaligen Vorstandsvorsitzenden des Rennsportzulieferers Pankl Racing, Dr. Ernst Wustinger, als Geschäftsführer für das Projekt zu gewinnen. Damit hatte das neue Vorhaben ein Gesicht und zugleich einen kompetenten Kontrahenten zur wortführenden Widerstandsfigur aus dem Erstverfahren. Dr. Wustinger wurde zur Integrationsfigur für alle Anspruchsgruppen.

3) **Informationsorientierte Medienpolitik:** Gerade gegenüber den Medien galt es, die Skepsis der Blatt- und Meinungsmacher einzudämmen. Standen die Wetten im qualifizierten Journalismus beim Neustart noch gegen die Projektentwicklungsgesellschaft, wurden mit fortdauernder aktiver Einbindung der Medien in den Gesamtprozess die informierten Journalisten zu den engsten Verbündeten für eine konsensuale Lösung. Ausschlaggebend dafür war eine offene, informationsorientierte Medienpolitik, die regelmäßigen, authentischen und fachlich versierten Content in den Mittelpunkt stellte.

4) **Partnerschaften:** Durch gezielte Partnerschaften mit den Anrainergemeinden gelang es zudem, die Befürworter für das Investment stärker in das Projekt einzubinden und eine aktive Supporter-Lobby aufzubauen.

5) **Szenariotechnik:** In laufenden Strategieanalysen wurden alle erdenklichen Kommunikationsszenarien aufgezeigt, anschließend mit strategischen, interdisziplinären Inputs versehen und schließlich generalstabsmäßig umgesetzt.

Resultat

Das redimensionierte Projekt Spielberg Neu wird nach positiver Abwicklung des Verwaltungsverfahrens derzeit durch Red Bull realisiert. Dies gelang letztlich nur durch ein perfektes und mittels externer Hilfe koordiniertes Zusammenspiel zwischen dem Land Steiermark, der Projektentwicklungsgesellschaft und Red Bull. Mit der Neuauflage des Projekts wurden die einzelnen Projektschritte strategisch geplant und offensiv kommuniziert. Die Anzahl der Gegner konnte mittels transparenter Kommunikationsmaßnahmen minimiert werden, und selbst die verbliebenen Skeptiker stimmten am Ende des Tages einem Kompromiss zur Umsetzung sogar zu.

3.3 Präventive Krisenkommunikation und der Umgang mit Medienvertretern

3.3.1 Präventive Krisenkommunikation

„Krisen meistert man am besten indem man ihnen zuvor kommt."
(Walt Whitman Rostow)

Die besten Krisen sind jene, die nicht ausbrechen. Deshalb müssen Gemeinden alles dafür tun, um bereits im Vorfeld einen Ausbruch der Krise also noch in der potenziellen Krisenphase oder in der latenten Krisenphase zu verhindern. Auch führende Unternehmen wie beispielsweise die Mercedes Benz AG (bei der Produkt- und Markenkrise zur A-Klasse) haben relevante Krisensignale übersehen und damit selbst zum Eintritt des nachfolgenden Markenschadens beigetragen.

Die folgende Frageliste ermöglicht Gemeinden eine präventive Abklärung von potenziellen Krisenfällen:

► Welche zukünftigen Entwicklungen sind für die Gemeinde relevant?

Entscheidend ist die lückenlose Abklärung von endogenen und exogenen Entwicklungen in der und rund um die Gemeinde. Nur eine lückenlose Übersicht zu den einzelnen Entwicklungsszenarien ermöglicht es, einen Gesamtüberblick zu bekommen, der die notwendigen Schlussfolgerungen zulässt.

► Wo gibt es in der Gemeinde potenzielle Krisenherde?

Welche Tatsachen und Szenarien können sich auf die Gemeinde negativ auswirken? Diese ergeben sich hauptsächlich aus den im Kapitel 3.1.1 beschriebenen betriebswirtschaftlichen Krisen, Standortkrisen und Veränderungsprozessen.

► Wie kann die Gemeinde Krisen frühzeitig erkennen?

Dabei handelt es sich um die Strategie und die daraus folgenden Maßnahmen, welche den Ausbruch einer Krise verhindern sollen. Entscheidend dabei ist es, die Frühwarnsys-

teme so aufzusetzen, dass diese Krisen selbst in einem Frühstadium bereits eingeschränkt beziehungsweise verhindert werden können.

► Wie kann sich die Gemeinde darauf optimal vorbereiten?

Lückenlose Vorbereitungsarbeit vermindert die Wahrscheinlichkeit eines Ausbruchs massiv. Nur die Festlegung der Maßnahmen für den Ernstfall ermöglicht einen raschen und zielgerichteten Eingriff.

► Wie kann die Gemeinde in der Krise effektiv handeln?

Prinzipiell sollte sich die Gemeinde so verhalten, dass es niemals zum Eintritt eines akuten Krisenstadiums kommt. Dennoch ist es notwendig, für den „Tag X“ vorzusorgen und geeignete Maßnahmen, welche die Vertrauensbildung in Richtung der Zielgruppen unterstützen, festzulegen. Dabei sind die Kriterien einer offenen, wahrheitsgemäßen Kommunikationspolitik anzuwenden.

Maßnahmenübersicht:

- ► Agenda Setting: Nur wer in Friedenszeiten kontinuierlich Themen kommuniziert wird auch in der Krisensituation Vertrauen genießen.
- ► Frage/Antworten-Szenarien: Es ist entscheidend, im Krisenfall die richtigen Antworten parat zu haben. Deshalb müssen unterschiedliche Szenarien bereits im Vorfeld analysiert und anschließend vorbereitet werden.
- ► Risikoanalysen: Wenn sich eine Gemeinde oder ein Unternehmen ihrer/seiner Risikobereiche bewusst ist, wird es ihr/ihm gelingen, Maßnahmen zu ergreifen, welche Krisenszenarien abwenden können.
- ► Mediennetzwerke: Dies geht Hand in Hand mit dem Aufbau von Themen. Nur wer im Journalismus aktiv agiert und als Partner im Informationsprozess angesehen wird, wird es schaffen, Krisensituationen zu überstehen.

3.3.2 Der Umgang mit Medienvertretern

Aus der langjährigen Erfahrung heraus passieren leider im Umgang mit Medienvertretern sehr häufig Fehler, die prinzipiell einfach zu vermeiden wären. Sehr oft sind diese ein Resultat von Fehleinschätzungen des Gegenübers. Vielfach wird der Journalist als Feind klassifiziert und nicht als Partner in einem Informationsverhältnis wahrgenommen. Gerade in einer öffentlichen Einrichtung wie einer Gemeinde ist es für diese und deren Einrichtungen unerlässlich, entscheidende Entwicklungen transparent darzustellen und diese auch zu kommunizieren. Sehr oft wird genau diesem Thema kein bzw. nur ein geringer Stellenwert zuerkannt. In der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts wird die transparente Information weiter an Bedeutung gewinnen. Darauf müssen sich schlussendlich auch die Gemeinden vorbereiten, denn Facebook, Twitter und Co. haben den „Informationsmarkt“ nochmals beschleunigt und mit neuen Spielregeln ausgestattet.

► Medienarbeit muss kontinuierlich erfolgen.

Nur wenn es Ihnen gelingt, Kernthemen und Subthemen kontinuierlich zu kommunizieren, ist es möglich, Vertrauen im Journalismus und in der Öffentlichkeit aufzubauen.

► Informieren Sie zeitnah und umfassend.

Lediglich eine zeitnahe Information, die umfassend das wiedergibt, worum es geht, führt dazu, dass Sie als Partner im Informationssystem wahrgenommen werden.

► Informationen müssen wahr sein.

Erfolgreich sind jene, welche die Wahrheit sagen und nicht kaschieren oder völlig eigene Informationen in die Welt setzen. Der Inhalt muss wahr sein, sonst bewirkt man das Gegenteil.

► Medienvertreter sind Partner.

Journalisten machen ihren Job, Gemeindevertreter genauso. Das ist kein Widerspruch, das ist ein Faktum. Nur wenn man sich mit Respekt begegnet und die Informationsbedürfnisse und Spielregeln des Journalismus berücksichtigt, wird man erfolgreich sein.

4. REGELWERK FÜR DIE KOMMUNALE KOMMUNIKATIONSPOLITIK

Zusammenfassung der Grundregeln für erfolgreiche Kommunikationspolitik von Gemeinden:

1. **Aktive Information und Kommunikation**

Informieren Sie Ihre Zielgruppen aktiv und treten Sie von sich aus in einen regelmäßigen, konstruktiven Dialog mit diesen! So schaffen Sie die Grundlage für ein positives Miteinander und vermeiden Gerüchtebildung und die Entstehung eines negativen, oft gar irreparablen Images.

2. **Transparente, ehrliche Kommunikation**

Seien Sie stets offen und ehrlich gegenüber Ihren Zielgruppen! Vermeiden Sie typische Verhaltensmuster wie leugnen, beschönigen oder die Schuld auf andere schieben und so der Verantwortung ausweichen! Hier gilt wie so oft: „Lügen haben kurze Beine!“

3. **Klare, durchdachte Kommunikationsstrategie**

Nehmen Sie sich unbedingt Zeit für die Entwicklung einer gut durchdachten, klaren und langfristig anwendbaren Kommunikationsstrategie! Gehen Sie dabei Schritt für Schritt vor (siehe Kapitel 2.2 Entwicklung und Implementierung einer Kommunikationsstrategie)!

4. **Klares Markenbild/Schlüssige Positionierung**

Die Gemeinde muss wissen, wofür Sie steht. Die Positionierung muss dabei nicht nur klar und schlüssig sein, sondern auch gut nach außen kommuniziert werden können.

5. **Kontinuierliche Zielgruppenkommunikation und Einbeziehen der Zielgruppen in Aktivitäten und Entscheidungen**

Erfolgreiche Kommunikation ist keine einmalige, sondern eine langfristige Leistung, die Sie sich in einem kontinuierlichen Prozess erarbeiten müssen. Integrieren Sie Ihre Zielgruppen außerdem unbedingt in Aktivitäten und Entscheidungen, um ein konstruktives, positives Miteinander sicherzustellen!

6. **Identifizierung und Kommunikation der Kernthemen**

Im Rahmen der Erarbeitung Ihrer Kommunikationsstrategie gilt es auch, die Kernthemen Ihrer Gemeinde zu identifizieren. Mit Themenmanagement können Sie frühzeitig Einfluss auf die öffentliche Diskussion zu nehmen, um Krisen vorzubeugen, relevante Entwicklungen in der Gemeinde aufzuzeigen und damit das Vertrauen der Zielgruppen zu sichern.

7. (Präventives) Krisenmanagementsystem

Tun Sie alles dafür, um bereits im Vorfeld den Ausbruch einer Krise zu verhindern! Frühwarnsysteme helfen, Krisenpotenziale frühzeitig zu erkennen und krisenrelevanten Entwicklungen gegenzusteuern. Nur wer in Friedenszeiten kontinuierlich Themen kommuniziert, wird auch in der Krisensituation Vertrauen genießen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: So gelingt aktive, strategische Kommunikation 17

Abbildung 2: Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie 18

Abbildung 3: IST-Markensteuerrad der Stadt München 22

Abbildung 4: SOLL-Markensteuerrad für die Stadt München 23

Abbildung 5: Themen-Management: Themenstrategie 26

Abbildung 6: Der typische Krisenverlauf 30

Literaturverzeichnis

Bentele, Günter; Objektivität und Glaubwürdigkeit, Medienrealität rekonstruiert, Hrsg. Wehmaier, Stefan; Nothhaft, Howard; Seidenglanz, René, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008

Bruhn, Manfred; Integrierte Unternehmenskommunikation, Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, 1995

Bruhn, Manfred; Homburg, Christian; Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 5. Auflage, Gabler Verlag, 2005

Flake, Birgit J. D.; Stadtmarketing in München, Strategieentwicklung am Beispiel der bayerischen Landeshauptstadt, 1. Auflage, Diplomica Verlag, 2007

Hering, Ralf; Schuppener, Bernd; Schuppener, Nina; Kommunikation in der Krise, Einsichten und Erfahrungen, 1. Auflage, Haupt, Berne, 2009

Hohn, Stefanie; Public Marketing, Marketing-Management für den öffentlichen Sektor, 2. Auflage, Gabler Verlag, 2008

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm; Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Pearson Studium, 2006

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane; Bliemel, Friedhelm; Marketing Management, Strategien für wertschaffendes Handeln 12. Auflage, Pearson Studium, 2007

Meffert; Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred; Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2008

Puttenat, Daniela; Praxishandbuch Krisenkommunikation, Von Ackermann bis Zumwinkel: PR-Störfälle und ihre Lektionen, 1. Auflage, Gabler Verlag, 2009

Schulenburg, Nils; Entstehung von Unternehmenskrisen, Eine evolutionstheoretische Erklärung, 1. Auflage, Gabler Verlag, 2008

Zechner, Martin; Eisenberger, Georg; Das Projekt Spielberg NEU, Die Drehung einer Krise, 2009

Zechner, Martin; Verhounig, Ewald; Hiebler, Julia; Gemeindestudie 2009, Jänner 2010

Schriftenreihe RFG
Recht & Finanzen für Gemeinden

2003

Band 3/2003
Flotzinger/Leiss
Gemeindeabgaben im Insolvenzverfahren IV
32 Seiten. EUR 9,80
ISBN 978-3-214-14475-3

Band 4/2003
Becker/Jäger/Kirowitz/Suárez/Trenker
Lenkungseffekte von Abgaben auf Handymasten
54 Seiten. EUR 15,20
ISBN 978-3-214-14476-0

Band 5/2003
Hink/Mödlhammer/Platzer (Hrsg)
Auswirkungen des Regierungsprogramms auf die Gemeinden
126 Seiten. EUR 28,–
ISBN 978-3-214-14477-8

2004

Band 1/2004
Achatz/Oberleitner
Besteuerung und Rechnungslegung der Vereine
76 Seiten. EUR 18,80
ISBN 978-3-214-14473-9

Band 2/2004
Huber/Noor/Trieb/Reifberger
Die Gemeinden und ihre straßenpolizeilichen Aufgaben
88 Seiten. EUR 21,–
ISBN 978-3-214-14474-6

Band 3/2004
Colcuc-Simek/Mader/Skala/Viehauser/Zimmerl
Herausforderung Siedlungswasserwirtschaft
80 Seiten. EUR 18,80
ISBN 978-3-214-14478-4

Band 4/2004
Kerschner/Wagner/Weiß
Umweltrecht für Gemeinden
172 Seiten. EUR 36,–
ISBN 978-3-214-14479-0

Band 5/2004
Schmied
Facility Management
64 Seiten. EUR 14,80
ISBN 978-3-214-14482-1

Band 6/2004
Österr. Gemeindebund
Katastrophenschutz – Katastrophenbewältigung
94 Seiten. EUR 22,80
ISBN 978-3-214-14481-4

2005

Band 1/2005
Hink/Leininger-Westerburg/Rupp
E-Government – Leitfaden für Bürgermeister und Gemeindebedienstete
64 Seiten. EUR 14,80
ISBN 978-3-214-14483-8

Band 2/2005
Heiss/Dietmar Pilz
Kosten- und Leistungsrechnung der Siedlungswasserwirtschaft
78 Seiten. EUR 19,80
ISBN 978-3-214-14484-5

Band 3 – 4/2005
Mitterbacher/Schrittwieser
Kommunales Abgabenstrafrecht
196 Seiten. EUR 38,–
ISBN 978-3-214-14487-6

Band 5/2005
Achatz/Hacker-Ostermann/Heiss/Pilz
Betriebsprüfung in der Gemeinde
95 Seiten. EUR 24,–
ISBN 978-3-214-14486-9

2006

Band 1 – 2/2006
Sachs/Hahnl
Das neue Bundesvergaberecht 2006 – Leitfaden für Länder und Gemeinden
162 Seiten. EUR 36,–
ISBN 978-3-214-14485-2

Reihenübersicht

Band 3/2006
Kommunalnet E-Government Solutions GmbH
Handbuch Kommunalnet
84 Seiten. EUR 19,80
ISBN 978-3-214-14488-3

Band 4.a/2006
Mugler/Fink/Loidl
Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum
52 Seiten. EUR 13,80
ISBN 978-3-214-14489-0

Band 4.b/2006
Österreichischer Gemeindebund (Hrsg)
Zukunft ländliche Gemeinde Diskussionsbeiträge zum Österreichischen Gemeindetag 2006
108 Seiten. EUR 26,–
ISBN 978-3-214-14490-6

Band 5/2006
Mazal (Hrsg)
Zur sozialen Stellung von Gemeindemandataren
126 Seiten. EUR 28,80
ISBN 978-3-214-14491-3

2007

Band 1/2007
Aicher-Hadler
Die strafrechtliche Verantwortlichkeit des Bürgermeisters
52 Seiten. EUR 14,–
ISBN 978-3-214-14480-7

Band 2/2007
Bacher/Grieb/Hartel/Heiss/Stabentheiner
Die Gemeinde als Vermieterin
116 Seiten. EUR 24,80
ISBN 978-3-214-14494-4

Band 3/2007
Hofinger/Hinteregger
Genossenschaften – eine Perspektive für Kommunen
38 Seiten. EUR 9,90
ISBN 978-3-214-14495-1

Band 4/2007
Handler/Mazal/Weber
Kommunale Sommergespräche 2007
76 Seiten. EUR 18,80
ISBN 978-3-214-14497-5

Band 5/2007
Reinhard Haider
Umsetzung von E-Government
72 Seiten. EUR 18,80
ISBN 978-3-214-18821-4

2008

Band 1 – 2/2008
Sachs/Hahnl
Das neue Bundesvergaberecht 2006 – Leitfaden für Länder und Gemeinden. 2. Auflage
164 Seiten. EUR 38,–
ISBN 978-3-214-14498-2

Band 3/2008
Achatz/Brassloff/Brenner/Schauer
Kommunale KG-Modelle und Rechnungsabschlüsse auf dem Prüfstand
52 Seiten. EUR 14,80
ISBN 978-3-214-14499-9

Band 4/2008
Mugler/Loidl/Fink/Lang/Teodorowicz
Gemeindeentwicklung in Zentraleuropa
48 Seiten. EUR 12,50
ISBN 978-3-214-00542-9

2009

Band 1/2009
Lukas Held
Haushaltsführung und Verantwortlichkeit der Gemeindeorgane
124 Seiten. EUR 28,–
ISBN 978-3-214-14500-2

Band 2/2009
Hoffer/M. Huber/Noor/Reifberger/Rettenbacher/M. Schneider
Die Gemeinde und ihre straßenpolizeilichen Aufgaben. 2. Auflage
96 Seiten. EUR 22,80
ISBN 978-3-214-14501-9

Band 3/2009
Günther Löwenstein
Die finanzstrafrechtliche Verantwortung der Gemeinde
48 Seiten. EUR 9,90
ISBN 978-3-214-14502-6

Band 4/2009
Alfred Riedl
Richtlinien für Finanzgeschäfte der Gemeinden
24 Seiten. EUR 4,90
ISBN 978-3-214-14503-3

Band 5/2009
Gabriele Aicher-Hadler
Verantwortlichkeit bei Amtsmissbrauch und Korruption. 2. Auflage
52 Seiten. EUR 14,60
ISBN 978-3-214-14504-0

Band 6/2009
A. Enzinger/M. Papst
Mittelfristige Finanzplanung in Gemeinden
104 Seiten. EUR 26,–
ISBN 978-3-214-14505-7

2010

Band 1/2010
Bachler/Heiss/Klausbruckner/G. Stabentheiner/Schweyer
Energieausweis für Gemeinden
88 Seiten. EUR 18,80
ISBN 978-3-214-14506-4

Band 2/2010
Weber/Kahl/Trixner
Verpflichtendes Vorschul- oder Kindergartenjahr
80 Seiten. EUR 16,80
ISBN 978-3-214-14507-1

Band 3/2010
Postgeschäftsstellenbeirat (Hrsg)
Von der Postliberalisierung zur Postgeschäftsstelle
64 Seiten. EUR 14,80
ISBN 978-3-214-14508-8

Band 3/2010
Postgeschäftsstellenbeirat (Hrsg)
Von der Postliberalisierung zur Postgeschäftsstelle
64 Seiten. EUR 14,80
ISBN 978-3-214-14508-8

Band 4/2010
Hink/Rupp/Parycek
E-Government in Gemeinden
56 Seiten. EUR 12,80
ISBN 978-3-214-14509-5

Band 5/2010
Hofbauer//Kamhuber/Krammer/Mühlberger/Ninaus/Pilz/Rathgeber/Ritz/Veigl
Leitfaden zum Kommunalsteuerrecht
124 Seiten. EUR 28,60
ISBN 978-3-214-14510-1

2011

Band 1/2011
Zechner
Strategische Kommunikationspolitik als Erfolgsfaktor für Gemeinden
44 Seiten. EUR 9,80
ISBN 978-3-214-14511-8

Impressum: Schriftenreihe des Österreichischen Gemeindebundes

Medieninhaber (Verleger): MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH; A-1014 Wien, Kohlmarkt 16. FN 124 181w, HG Wien. **Gesellschafter, deren Anteil 25% übersteigt: in der Manz GmbH:** MANZ Gesellschaft m.b.H., Wien, Beteiligung an Unternehmen und Gesellschaften aller Art und Wolters Kluwer International Holding B.V., Amsterdam, Beteiligung an Unternehmen.
Verlagsadresse: A-1015 Wien, Johannesgasse 23.
Geschäftsführung: Mag. Susanne Stein-Dichtl (Geschäftsführerin) sowie Prokurist Dr. Wolfgang Pichler (Verlagsleitung).
Herausgeber: Dr. Robert Hink, Mag. Alois Steinbichler.
Schriftleitung und Redaktion: Univ.-Prof. Dr. Markus Achatz, Mag. Dr. Raimund Heiss, LAbg. Bgm. Mag. Alfred Riedl, Mag. Dr. Peter Pilz. **Verlagsredaktion:** MMag. Franziska Koberwein
E-Mail: oesterreichischer@gemeindebund.gv.at; kommunal@kommunalkredit.at; verlag@manz.at
Internet: www.gemeindebund.at; www.kommunalkredit.at; www.manz.at
Hersteller: Novographic Druck G.m.b.H., 1230 Wien. **ISBN** 978-3-214-14511-8

Flächendeckende Umwelthaftung

2011. XXII, 386 Seiten.
Ln. EUR 82,–
ISBN 978-3-214-00690-7

Hinteregger · Kerschner (Hrsg)

B-UHG

Bundes-Umwelthaftungsgesetz

Am 20.06.2009 ist es nunmehr österreichweit in Kraft getreten: das B-UHG, das Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie über Umwelthaftung zur Vermeidung und Sanierung von Umweltschäden. Namhafte Experten aus Wissenschaft und Praxis haben sich trotz der komplexen Kompetenzverteilung an die Materie herangewagt.

Einige Kernpunkte des Kommentars:
- **Feststellung der Betreibereigenschaft** und der Umweltschäden
- **Ablauf des Sanierungsverfahrens**
- **Umweltbeschwerde**
- Bezugnahme auf die EU-Richtlinie
- Verweise auf **landesrechtliche Bestimmungen**

Die Herausgeber:
o. Univ.-Prof. Dr. Monika Hinteregger ist Professorin am Institut für Zivilrecht, Ausländisches und Internationales Privatrecht an der Karl-Franzens-Universität Graz. Univ.-Prof. Dr. Ferdinand Kerschner ist Leiter des Instituts für Zivilrecht an der Johannes Kepler Universität Linz.

Die Autoren:
Bernd-Christian Funk, Monika Hinteregger, Andreas Janko, Ferdinand Kerschner, Wolfgang Kleewein, Matthias Köhler, David Leeb, Franz Leidenmühler, Bernhard Raschauer, Eva Schulev-Steindl, Charlotte Vogl, Erika Wagner, Rainer Weiß.

MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH
TEL *+43 1 531 61 100* FAX *+43 1 531 61 455 bestellen@manz.at*
Kohlmarkt 16 · 1014 Wien www.manz.at

MANZ