

# WIR KLÄREN DAS FÜR SIE

Wie die Marke das Beziehungsmanagement der hanseWasser Bremen unterstützt

Als einer der ersten privatisierten Abwasserdienstleister Deutschlands bietet die hanseWasser Bremen GmbH seit 1999 umweltgerechte und effiziente Lösungen für kommunale und industrielle Entsorgungsaufgaben. Zu den Kernaufgaben gehören der Betrieb des 2.300 km langen Bremer Kanalnetzes und die Reinigung von jährlich circa 60 Mio. m<sup>3</sup> Abwasser aus Bremen und benachbarten Gemeinden. Rund 50 kommunalen und industriellen Kunden werden Leistungen rund um Abwässer, Kanalisation, Klärschlamm, Entsorgung und Verwertung sowie dazugehörige Ingenieurdienste angeboten. Zuverlässiger Umweltschutz, sichere Arbeitsplätze sowie soziales und kulturelles Engagement für die Region zählen zum Selbstverständnis des Unternehmens.

Friedhelm Behrens, von 1995 bis 2008 Kommunikationsleiter der hanseWasser Bremen, erzählt, wie die Kommunikationsabteilung mit Unterstützung von kleiner und bold die verborgenen Leistungen der »Entsorger« ans Licht der Öffentlichkeit brachte und damit wirksam Reputation und Neugeschäft aufgebaut hat.

Dem allgemeinen Trend folgend, lässt auch die Stadt Bremen das Management kommunaler Dienstleistungen zunehmend durch private Unternehmen in so genannten Public-Private-Partnerships vornehmen. Neben einem Verkaufserlös für den angespannten öf-

Friedhelm Behrens,  
Kommunikationsleiter  
hanseWasser Bremen  
von 1995 bis 2008



fentlichen Haushalt verspricht man sich schlankere Prozesse und Synergien seitens der Kommune sowie erweiterte Marktchancen, um so den Gebührenhaushalt stabil halten zu können.

Als wir Mitte der 90er-Jahre mit der Neuorganisation der städtischen Entsorgungsbetriebe starteten, gab es keine Erfahrungen mit so umfangreichen Privatisierungen öffentlicher Unternehmen, wie es in Bremen geplant wurde. Wir mussten alles selbst definieren, planen, ausprobieren und umsetzen. Die hanseWasser

Bremen GmbH war hier ein Pionier. Dieser »lernende« Weg war für uns alle ein unbekannter und anspruchsvoller Prozess. Doch was damals in die Überwindung vielfältiger Hürden investiert wurde, kommt uns heute vielfach zugute. Auf Basis des breiten technischen Know-hows und einer stärkeren Betonung der Wirtschaftlichkeit hat die hanseWasser zehn Jahre lang bewiesen, dass kommunale Daseinsvorsorge zuverlässig in privater Regie erbracht werden kann, und hat sich so deutschlandweit als Referenzprojekt etabliert.

Anspruchsvoll war allerdings nicht nur der interne Veränderungsprozess, anspruchsvoll war auch die Aufgabe, die wir vier Kommunikationsagenturen in einem Auswahlprozess gestellt haben. Zum einen sollte eine neue Marke geschaffen werden, die das über lange Jahre aufgebaute Vertrauen transferieren, bewahren und ausbauen konnte. Zum anderen sollte die Kommunikation im neuen Erscheinungsbild bereits starten, obwohl weder der endgültige Name noch die Gesellschafterstruktur des neuen Unternehmens feststanden. Sozusagen eine Operation am offenen Herzen, die Kompetenz, Erfahrung und Fingerspitzengefühl erfordert. kleiner und bold hat sich mit ihrem Corporate-Design-Ansatz klar durchgesetzt. Die Agentur entwickelte visuelle Parameter, die unabhängig von Logo und Wortmarke das Er-

scheinungsbild so prägten, dass wir beim Namenswechsel – ein Jahr später – erkennbar blieben. Ein gutes Erscheinungsbild erkennt man eben auch ohne Logo.

Meine Abteilung hatte als Nächstes die schwierige Aufgabe, in den Turbulenzen der Neuorganisation und -ausrichtung eine vertriebsunterstützende und zielgruppenaffine Kommunikation zu entwickeln. Das Problem: Es gab nur einen dezentralen Vertrieb, es gab weder Akquisitionsstrategie noch definierte Produktcluster und auch keine preispolitischen Erfahrungen mit verkaufbaren Systemen an potenzielle kommunale Kunden. So war zum Beispiel die innerbetriebliche Umorganisation zum Zeitpunkt der Entwicklung des Internetauftrittes noch im vollen Gange. Wir wussten also nicht, was genau wir zu welchen Themen sagen konnten, weil noch offen war, wer für die Inhalte und Aussagen verantwortlich war. Um den Zeitvorsprung und Wettbewerbsvorteil der frühen Privatisierung nutzen zu können, mussten wir dennoch sofort kommunizieren. Ein Infrastrukturunternehmen wie unseres ist vom ersten Tag an zu Transparenz und Offenheit verpflichtet. Politik, Firmenkunden, Mitarbeiter und Verbraucher wollen wissen, wer jetzt für ihre Belange zuständig ist und was sie von uns erwarten können. Insofern bedeutet Kommunikationsarbeit für uns auch immer Aufklärungsarbeit.



### ZU VIEL ERFOLG IST AUCH NICHT GUT ...

Inzwischen ist die hanseWasser Bremen ein Erfolgsmodell für die Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen. Die Gesellschafter, unter ihnen mit einer Sperrminorität die Stadt Bremen, können sich an guten Renditen erfreuen. Der große und schnelle Erfolg machte Teile von Politik und Öffentlichkeit aber auch argwöhnisch: Wie konnte das ehemals gebührenfinanzierte Unternehmen so schnell so gute schwarze Zahlen schreiben? Vor diesem Hintergrund wurde ganz genau hingeschaut, ob wir unseren Zusagen und Selbstverpflichtungen nachkommen:

- Werden die in Bremen über dem Bundesdurchschnitt liegenden ökologischen Standards weiterhin eingehalten?
- Werden die Arbeitsplätze gesichert und die Lohnstruktur gehalten?
- Erfüllt das Unternehmen seinen Ausbildungsauftrag?
- Sind die langfristigen Investitionen in die Kanalsanierung gesichert?
- Wird in ausreichendem Maße in Forschung und Entwicklung investiert, um das Unternehmen zukunftssicher zu machen?
- Werden die Zusagen für ein kulturelles und soziales Engagement erfüllt?

Alles Fragen mit politischer Brisanz. Für uns waren daher Transparenz und ein »guter Draht« zur Stadt entscheidend für den langfristigen Erfolg – nicht zuletzt wegen ihrer Sperrminorität im Aufsichtsrat. Zudem brauchten wir für den strategischen Ausbau unserer Marktanteile unbedingt einen zufriedenen Hauptreferenzkunden. Denn ohne eine dauerhaft hohe Legitimation am »Heimatstandort« würden sich die Markteintrittsbarrieren in anderen Kommunen kaum überwinden lassen. In dieser Gemengelage öffentlicher und privater Interessen und Anspruchsgruppen spielen Markenimage und Unternehmensreputation eine zentrale Rolle. hanseWasser brauchte und braucht daher eine gut sichtbare und positiv aufgeladene kommunikative Oberfläche, auf der das Unternehmen seine Leistungen, Kompetenzen und Erfolge ebenso ausspielen konnte wie das klare Bekenntnis zur gesellschaftlichen Verantwortung.

Zu diesem integrierten Ansatz gehört natürlich auch die gezielte Kommunikation mit dem Gebührenzahler und »Wasserverschmutzer«, auch wenn dieser »Kunde« nicht selbst darüber entscheiden kann, wer sein Schmutzwasser übernimmt. Anfangs war es daher gar nicht selbstverständlich, dass wir in Endkundenkommunikation investieren sollten. Die Gesellschafter mussten

### LEISTUNGEN



**Markenstrategie**  
Markenpositionierung



**Corporate Design**  
Logo/Wortmarke  
CD-Parameter  
Corporate Fashion  
Fuhrpark-Branding



**Image- und Produktkommunikation**  
Kommunikationsstrategie  
Leistungsbroschüre  
Schulungsunterlagen  
mehrstufige Mailings



**Kampagne**  
Imagekampagne



**Internet**  
Endkundenportal  
B2B-Auftritt  
Interactive Games



**Corporate Architecture**  
Messdesign



**Corporate Publishing**  
Geschäftsbericht

erst davon überzeugt werden, dass die Endkunden einen entscheidenden Einfluss auf relevante Stake- und Shareholder haben. Nicht selten bekommt die kommunale Politik Schwierigkeiten, wenn ein Ver- oder Entsorger seine Endkunden nicht zufrieden stellte. Aus diesem Grund haben wir eine Kommunikation aufgesetzt, die den Verbrauchern ein Höchstmaß an Einblick und Information gewährt über die Funktionsweise des Abwassermanagements, Gebührenzusammensetzung, Kanalbauplanung und Anwohnereinbindung sowie über Umweltschutz, Notfalldienste und Kundenservice.

Über die Endverbraucher hinaus mussten wir vor allem die Hauptzielgruppen der B2B-Kommunikation erreichen und mit relevanten

Informationen auf die Leistungsfähigkeit der hanseWasser aufmerksam machen: Neben großen Industriekunden, die wir erfolgreich mit der komplexen Entsorgung von Industrieabwässern bedienen, sind das vor allem kleinere Kommunen in Norddeutschland. Denn alle Kommunen unterliegen Sparzwängen. Gleichzeitig steigen die spezifischen Kosten der Abwasserentsorgung durch höhere Lohn-, Energie- und Baukosten. Um also das Interesse von Stadtkämmerern, Bürgermeistern, Baudezernenten, Senatoren, Fraktionsvorsitzenden zu gewinnen, hat kleiner und bold ein vierstufiges Directmailing nach dem Marketing-Klassiker »AIDA« (Siehe Abb. 2) entwickelt. Die zentrale Aufgabe bestand



darin, direkt auf dem Tisch des Entscheiders zu landen und nicht im Sekretariat »abgefangen« zu werden.

Wegen des außerordentlichen Erfolgs musste die Kaltakquise-Aktion bald gestoppt werden, da wir dank der sehr hohen Feedbackquote mit der Nachbearbeitung der Kontakte kaum nachkamen.

Ein weiteres wichtiges Kommunikationselement im kommunalen Beziehungsmanagement ist der Geschäftsbericht. Aufgrund der langfristigen Vertragsgestaltung achten unsere Kunden besonders darauf, wie das Unternehmen finanziell aufgestellt ist, wer die Gesellschafter sind und was wir als »Corporate Citi-

zen« für die Stadt tun. Der Bericht legt in Form von Zahlen und Fakten Rechenschaft ab und zeigt im Imageteil mit wechselnden Hauptthemen, wie wir den Erwartungen unserer Anspruchsgruppen im Hinblick auf Einhaltung hoher ökologischer Standards, Sicherheit, Nachhaltigkeit, Ausbildung, Jugendförderung etc. gerecht werden.

Die konsequent auf langfristige, vertrauensvolle Beziehungen ausgerichtete Kommunikationsstrategie spiegelt die hohe Kundenorientierung des gesamten Unternehmens wider. Insofern ist es bei hanseWasser Bremen weit mehr als ein Running Gag, wenn unsere Mitarbeiter sagen: »Wir klären das für Sie!« ♦

01\_Übersicht der Geschäftsberichte 2003–2007

★ iF communication design award 2004 und 2008

02\_Direktmail an Baudezernenten, Stadtkämmerer und Bürgermeister

03\_Das Citylight-Plakat zur Kampagne »Stadt unter der Stadt« zeigt an ausgewählten Beispielen, was unterirdisch los ist: Rückstaubecken, Regenmelder, Pumpwerke etc.

04–05\_Die hochanimative und interaktive Website bietet u. a. eine Leitkarte, die man virtuell steuern kann.

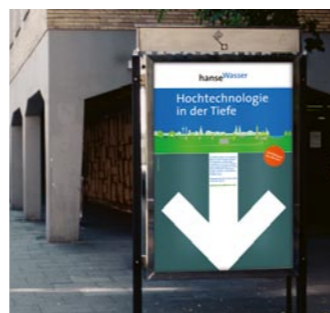
★ red dot award 2003



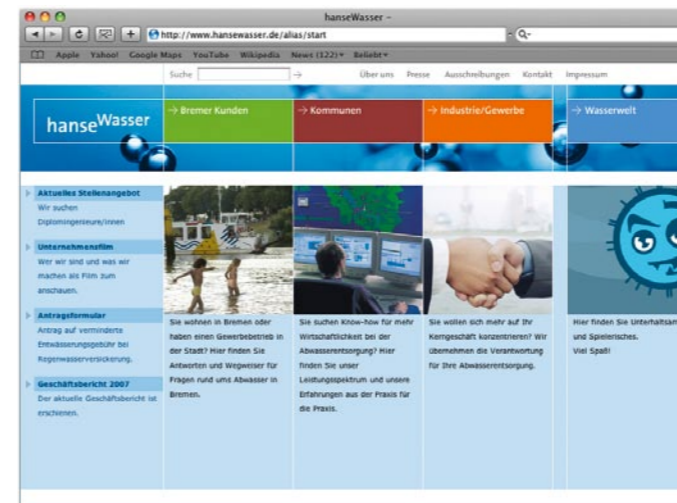
01



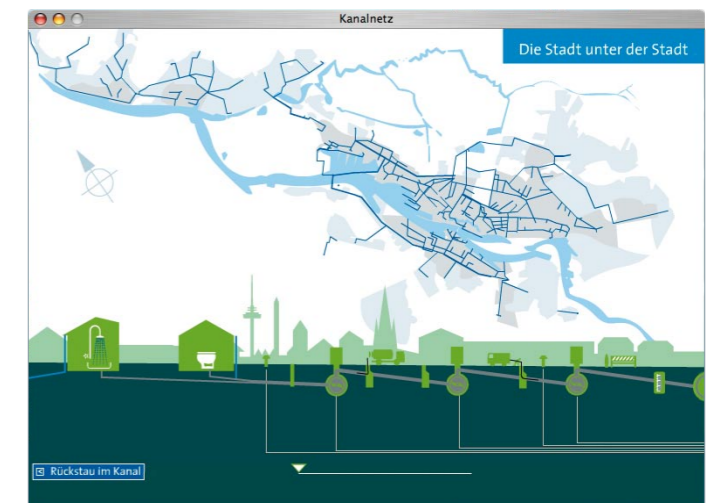
02



03



04



05