

Februar 2006

Dipl.-Päd. Nicole Rolfsmeier

5-Punkte-Konzept des Social Marketing

Das nachfolgende Konzept vermittelt grundlegende Informationen über die praktische Anwendung von Marketingansätzen im Bildungs- und Gesundheitsbereich. Anhand von 5 aufeinander aufbauenden Schritten wird ein beispielhafter Ablauf verdeutlicht, der auch notwendige Aspekte von Personal- und Organisationsentwicklung mit einbezieht.

1. Profil erarbeiten
2. Ziele definieren
3. Massnahmen planen
4. Konzept umsetzen
5. Erfolg überprüfen

Die Leitfragen geben eine Hilfestellung bei der praktischen Anwendung.

1. Profil erarbeiten

Corporate Identity

Öffentlichkeitsarbeit ist der nach außen kommunizierte Ausdruck eines von innen heraus entwickelten Profils. Der erste Schritt eines systematischen Marketings ist deshalb die Identitätsfindung bis hin zu der Entwicklung einer Corporate Identity. Dieses gemeinsame Selbstverständnis aller Mitarbeiter einer Einrichtung ist die Erfolgsbasis für alle weiteren Marketingaktivitäten. Nur wenn die zentralen Stärken herausgearbeitet und im Rahmen eines Leitbildes einvernehmlich und jederzeit wieder nachvollziehbar festgehalten werden, ist es möglich die Institution erfolgreich nach außen zu vertreten. Gelingt dies nicht ist die Folge ein widersprüchliches Handeln einzelner Mitarbeiter und ein dadurch erzeugtes, diffuses Bild der Einrichtung in der Öffentlichkeit.

Bezüglich der angestrebten Entwicklung einer Corporate Identity ist problematisch, dass eine Einrichtung selten nur von professionellen, festangestellten Mitarbeitern getragen wird. Im Weiterbildungsbereich gibt es eine nicht unerhebliche Zahl von Freiberuflern die gleichzeitig für mehrere Bildungsanbieter arbeiten. Und auf dem sozialen Sektor, also z.

B. im Gesundheitswesen engagieren sich zahlreiche, unterschiedlich motivierte Menschen ehrenamtlich.

Leitfragen:

Welche Motive stehen hinter unserer Arbeit?

Welches Selbstverständnis haben wir?

Wie möchten wir in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden?

Tätigkeitsschwerpunkte

Obwohl z. B. Volkshochschulen den Anspruch eines Bildungsgeneralisten haben ist es wichtig Schwerpunkte zu setzen und sich beim Social Marketing auf wenige zentrale Angebotslinien zu konzentrieren. Einer der Hauptgründe dafür ist, dass Kunden dazu neigen Qualität eher beim Spezialisten zu vermuten. Im Hinblick darauf sollte mit möglichst objektiv nachvollziehbaren Argumenten versucht werden die besondere Kompetenz in den genannten Spezialgebieten deutlich zu machen. Das können z. B. Fortbildungen, berufliche Erfahrung in entsprechenden Tätigkeitsfeldern, Teilnahme an Kongressen, technische Ausstattung usw. sein. Es geht darum das eigene Expertenwissen unter Beweis zu stellen und sich so ein unverwechselbares Gesicht, ein Image zu schaffen.

Leitfragen:

Wie sind wir für unsere Arbeit qualifiziert?
In welchen Bereichen besitzen wir Expertenwissen?
Was sind unsere Tätigkeitsschwerpunkte?
Welche Leistungen bieten wir an?

Zusatzleistungen

Bei Dienstleistungen jeglicher Art ist die Qualität störanfällig und kann nicht immer in einem gleichbleibenden Maß gewährleistet werden. Um dennoch eine Kundenzufriedenheit und möglichst langfristige Kundenbindung zu erreichen, sollte die Kernleistung durch Zusatzleistungen ergänzt werden. Zusatzleistungen sind besser steuer- und planbar und können gezielt eingesetzt werden, um Engpässe der Kernleistung auszugleichen.

Leitfragen:

Von welchen Zusatzleistungen profitieren unsere Kunden?
Welche Zusatzleistungen können wir anbieten?

2. Ziele definieren

Nur wer sich Ziele setzt, kann sie auch erreichen!

Kundennachfrage

Bei der Zielsetzung ist außerdem zu berücksichtigen, dass der Dienstleister nicht ausschließlich selbst seine Ziele vorgibt, sondern dass sie in einem nicht unerheblichen Maß durch Kundenwünsche von außen vorgegeben werden. Leider wird diese Marktorientierung und Ausrichtung an der Kundennachfrage gerade im Bildungs- und Gesundheitsbereich häufig abgelehnt. Während in Bildungseinrichtungen hauptamtliche, pädagogische Mitarbeiter oft überholten Bildungsidealen nachhängen, findet im Gesundheitsbereich z. B. erschreckend wenig Austausch zwischen Ärzten und Patienten (Selbsthilfegruppen) statt, so dass Angebote häufig an den tatsächlichen Bedürfnissen vorbei gehen. Aber je stärker die finanzielle Eigenverantwortung des Teilnehmers oder Patienten beansprucht wird, desto größer ist auch sein Wunsch nach Mitsprache. Deshalb sollte jede Nachfrage ernst genommen werden, denn nicht zuletzt bietet insbesondere der Wunsch nach außergewöhnlichen Dienstleistungen immer auch die Chance neue

Marktsegmente zu erschließen.

Leitfragen:

Welche Zielgruppe (Kunden) wollen wir ansprechen?
Welche Bedürfnisse haben diese Kunden?
Welchen Preis können/wollen diese Kunden bezahlen?
Welche (Gegen-) Leistung soll der Kunde erbringen?
Wie erreichen wir diese Kunden?
Wie kommt unsere Leistung zum Kunden?

Allgemeine Marktsituation

Eine umfassende Analyse des Angebots von Konkurrenten (Kernleistungen, Zusatznutzen, Preisgestaltung, Werbung & Öffentlichkeitsarbeit, Qualifikation der Mitarbeiter, räumliche & technische Ausstattung usw.) ist für die eigene Zielsetzung ebenfalls unerlässlich. Die Stärken und Schwächen der Mitbewerber müssen genau untersucht werden, um anschließend die eigenen Wettbewerbsvorteile herauszuarbeiten. Neben dieser klaren Abgrenzung von der Konkurrenz und Betonung der eigenen Stärken, werden im Vergleich mit anderen aber auch die persönlichen Schwächen deutlich und zeigen an, wo Bedarf an Veränderung und Verbesserung besteht.

Leitfragen:

Wer sind unsere Konkurrenten?
Was bieten diese Konkurrenten? Zu welchem Preis?

Ist-Soll-Analyse

Ein professionelles Marketing berücksichtigt also immer sowohl interne Aspekte (Corporate Identity) als auch äußere Faktoren (Kunden, Konkurrenz). Die so gewonnenen Informationen dienen dazu gegenüber zu stellen:

"Was ist?" (Ist-Zustand) --- "Was soll sein?" (Soll-Zustand).

Aus dieser Ist-Soll-Analyse werden dann die Ziele entwickelt. Bei dem Soll-Zustand handelt es sich um eine Zukunftsvision bei der auch Überlegungen zu den zu erwartenden Veränderungen des Marktes und der Rahmenbedingungen mit einbezogen werden müssen. Das bedeutet, dass die Ziele unter Umständen immer wieder angepasst werden müssen.

Die Ziele müssen konkret und sehr präzise formuliert sein, weil es nur so im Nachhinein möglich ist zu überprüfen, ob die gesetzten Ziele auch erreicht wurden. Es sollten realistische Ziele gesetzt werden, weil das Scheitern an überhöhten Ansprüchen zu Frustrationen der einzelnen Mitarbeiter führt und das Nicht-Erreichen versprochener Standards die Unzufriedenheit und den Vertrauensverlust des Kunden zur Folge hat.

3. Massnahmen planen

Budget

Art und Umfang der möglichen Marketingmassnahmen sind entscheidend abhängig von den finanziellen Mitteln, die dafür zur Verfügung stehen. Hohe Kosten fallen dabei insbesondere am Anfang an, wenn es darum geht das Corporate Design zu entwerfen und praktisch umzusetzen (Druck von Visitenkarten, Briefpapier, Image-Flyer etc.). Deshalb ist es günstig, wenn 3 – 5 % des Jahresumsatzes für Werbeausgaben eingeplant werden und am Anfang einmalig als komplette Summe zur Verfügung gestellt werden. Aber auch mit einem geringeren Budget lässt sich das Marketing in die richtigen Bahnen lenken und kann später (bei besserer Finanzsituation) durch Fachleute weiter professionalisiert werden. Ausserdem kann z. B. durch Sponsoring oft ein qualitativ besseres Marketing finanziert werden.

Viele Einrichtungen im Bildungs- und Gesundheitsbereich arbeiten nicht kostendeckend. Deshalb sind sie ohnehin darauf angewiesen, die Lücke zwischen den selbst erwirtschafteten Finanzmitteln und den tatsächlichen Ausgaben zu schliessen. Unter dem Begriff Fundraising (fund = Kapital, to raise = etwas aufbringen) werden alle Möglichkeiten der Geldbeschaffung zusammengefasst. Neben der Kontaktpflege zu bisherigen Geldgebern fallen darunter auch Massnahmen zu Gewinnung neuer Spender und Sponsoren. Da die Eigenmittel nicht ausreichen und die staatlichen Förderungen aufgrund der schlechter werdenden wirtschaftlichen Lage zurückgehen, werden Institutionen zukünftig immer stärker gezwungen sein sich neue Finanzierungswege zu erschliessen. Aber bei allem Glauben an die „gute Sache“ – es gibt nur ausgesprochen selten eine Leistung ohne Gegenleistung. Beim Sponsoring werden die Rechten und Pflichten in der Regel vertraglich genau festgelegt. Aber auch Spenden sind oftmals nicht nur reine Geldgeschenke, d. h. es gibt mündliche Absprachen, die Scheckübergabe wird öffentlichkeitswirksam inszeniert usw.

Leitfragen:

Wieviel Geld steht für das Marketing zur Verfügung?

Wo können wir zusätzliche Finanzmittel erschliessen?

Welche Erwartungshaltung hat der Geldgeber, d. h. welche Gegenleistung wird verlangt?

Sind Interessenkonflikte denkbar, die zum Verlust des Kundenvertrauens führen?

Corporate Design

Das Corporate Design ist das einheitliche, äussere Erscheinungsbild einer Einrichtung und soll durch die kontinuierliche Verwendung den Wiedererkennungsgrad einer Institution steigern.

Wenn insgesamt nur wenig Geld für das Marketing zur Verfügung steht, besteht die Neigung alles selbst zu machen um die Kosten zu senken. Oft ist auch ausreichend kreatives Potential vorhanden, um Ideen künstlerisch bzw. grafisch umzusetzen. Andererseits ist das Corporate Design ausgesprochen wichtig und sollte möglichst professionell aussehen, weil es in der Regel über Jahre unverändert eingesetzt wird. Deshalb ist das Geld in einen Grafiker, der die eigenen Ideen kompetent umsetzt, gut investiert. Bevor ein beauftragter Grafik-Designer jedoch mit seiner Arbeit beginnt, ist es empfehlenswert ein sogenanntes Briefing zu erstellen. Dieses Schriftstück enthält alle

Angaben zur Einrichtung, zu den angebotenen Dienstleistungen, zu den Zielgruppen, dem Markt und den Konkurrenten. Darüber hinaus werden darin die exakte Aufgabenstellung für den Designer, die vereinbarten Preise und Beurteilungskriterien für das Ergebnis festgelegt.

Leitfragen:

Welche Eigenschaften sollen mit unserem Corporate Design ausgedrückt werden?

Was möchten wir mit diesem Erscheinungsbild erreichen?

Wie können wir diese Vorstellungen praktisch umsetzen?

Konkrete Einzelmassnahmen

Unverzichtbar für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit sind ein Image-Flyer, Visitenkarten und entsprechendes Briefpapier. Dazu kommt die Aussenwerbung. Bis auf sehr wenige Ausnahmen ist auch eine entsprechende Homepage ein wichtiges Aushängeschild für die Einrichtung. Zusätzlich sind verschiedene Werbemassnahmen erforderlich, wie z. B. ein Programmheft oder auch die gezielte Ankündigung für einzelne Veranstaltungen in Form von Plakaten und Flugblättern.

Bei der konkreten Entscheidung über die erfolgreiche Gestaltung einzelner Massnahmen sollten die wichtigsten Grundregeln des kommerziellen Marketings beherzigt werden. Dazu gehören:

M.A.Y.A. – Most Advanced Yet Acceptable

K.I.S.S. – Keep It Simple & Stupid

A.I.D.A. – Attraction, Interest, Desire, Action

Leitfragen:

Was soll mit dem Marketing erreicht werden?

An welche Zielgruppe(n) ist die Werbung gerichtet?

Wie, d. h. über welche Vertriebswege, erreichen wir diese Zielgruppe(n)?

In welchem zeitlichen Rahmen sollen unsere Marketingmassnahmen erfolgen?

Welche Kosten entstehen durch die geplanten Massnahmen?

Wie gehen wir mit den Kundenreaktionen um?

Pressearbeit

Zu den zentralen Aufgaben von Öffentlichkeitsarbeit gehört auch eine systematische, kontinuierlich durchgeführte Zusammenarbeit mit der Presse. Anders als bei den bisher aufgeführten Massnahmen sind die Reaktionen der Presse nur sehr wenig planbar. Damit Pressemitteilungen nicht gleich ungelesen in den Papierkorb wandern, sollte der persönliche Kontakt gesucht und gezielt ein Presseverteiler aufgebaut werden. Einmal entstandene Beziehungen müssen regelmässig gepflegt werden.

Die professionelle Zusammenarbeit mit der Presse ist durch eine offene Kommunikation und den fortlaufenden Austausch interessanter und seriöser Informationen gekennzeichnet. Das gilt selbstverständlich nicht nur dann, wenn über positive Ereignisse berichtet wird, sondern vor allem auch, wenn etwas nicht so gut läuft. Gerade

unbequemen Nachfragen von Journalisten sollte möglichst schnell, offen und professionell begegnet werden.

Leitfragen:

Wer sind die richtigen Ansprechpartner?

Welche Informationen wollen wir weitergeben?

Was möchten wir durch die Pressearbeit erreichen?

4. Konzept umsetzen

Zu diesem Zeitpunkt sind im Normalfall alle Unklarheiten beseitigt und die exakten Modalitäten (**Was? Wann? Wo?**) stehen fest – das Marketingkonzept wird realisiert. Leider kommt es dabei immer wieder zu nachfolgend aufgeführten Problemen, die relativ einfach vermieden werden könnten.

Interne Kommunikation

Das beste Marketingkonzept ist nutzlos, wenn nicht alle Mitarbeiter darüber informiert sind und wissen wie sie mit Kundenreaktionen umzugehen haben. Das bedeutet konkret, dass jeder der in irgendeiner Art und Weise mit Kunden zu tun hat, die entsprechenden Plakataktionen kennen muss, sowie Flyer, Programmhefte, Kopien der Anzeigen etc. vorliegen haben sollte. Und zwar BEVOR der Kunde den Mitarbeiter darauf anspricht!

Werbematerialien

Sämtliche Werbematerialien dienen ausschliesslich dazu, die Organisation und das entsprechende Dienstleistungsangebot bekannter zu machen. Eigentlich versteht es sich von selbst, dass dieses Ziel nicht erreicht wird, wenn diese Werbematerialien nicht überall und jederzeit verfügbar sind. Image-Flyer, die gut gesichert im abgeschlossenen Büroschrank liegen und erst bei geäußertem Bedarf hervorgekramt werden müssen sind deshalb genauso nutzlos wie die Give-Aways vom letzten Tag der offenen Tür die im Lager gehortet werden. Prospektständer sollten täglich kontrolliert und gegebenenfalls neu aufgefüllt werden!

5. Erfolg überprüfen

Erfolgskontrollen sind wichtig, um bei einem negativen Trend frühzeitig gegensteuern zu können und das Marketingkonzept gegebenenfalls zu optimieren. Ausserdem wird dadurch sichergestellt, dass die finanziellen Mittel nur in die erfolgsversprechenden Marketingaktivitäten gesteckt werden.

Im Hinblick darauf gibt es unterschiedliche Methoden, um den Erfolg eines Marketingkonzepts zu überprüfen. Die Wirksamkeit einzelner, kurzfristig angesetzter Werbemassnahmen ist dabei grundsätzlich leichter zu kontrollieren als der Erfolg von langfristig angelegter Öffentlichkeitsarbeit.

Leitfragen:

Ist der Absatz, Umsatz, Gewinn gesteigert worden?
Wurde der Marktanteil erhöht und die Rentabilität verbessert?
Wurde der Bekanntheitsgrad der Einrichtung (der angebotenen Dienstleistungen) gesteigert?
Konnte das Image verbessert werden?
Ist es gelungen die Kundenzufriedenheit zu erhöhen?

Statistik

Dazu gehören zunächst rein quantitative Erfassungen. Also beispielsweise die Anzahl der Reaktionen auf geschaltete Anzeigen in Tages- oder Fachzeitschriften oder auch die Anzahl der eingehenden eMails, geführten Telefonate sowie die Rücklaufquote von Anmeldekarten etc.. Erst im nächsten Schritt geht es um eine qualitative Auswertung, d. h. um die Art der Kundenreaktionen.

Leitfragen:

Wie hoch war die Anzahl der Kundenreaktionen?
Wurde weiteres Informationsmaterial angefordert?
Bestand ein Bedarf an Beratung?
Wie viele und welche Abschlüsse wurden getätigt?
Gab es Unklarheiten, Reklamationen etc.?

Pressespiegel

Sämtliche journalistische Artikel aus Tages- und Fachzeitschriften sollten zunächst gesammelt, später ausgewertet und anschliessend zusammen mit der Auswertung archiviert werden.

Leitfragen:

Wurden die Fakten korrekt wiedergegeben?
Welcher Tenor hatte die Berichterstattung?

Imageforschung

Zu den wichtigsten Methoden der Imageforschung gehört das Polaritätenprofil, d. h. die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild. Durch Befragungen der Mitarbeiter erhält man das Selbstbild – das Fremdbild wird durch Kundenbefragungen, Gespräche mit Journalisten usw. deutlich.

Aufwand-Erfolgs-Analyse

Marketing ist kein Selbstzweck, sondern dient dazu die Einrichtung bekannter zu machen, das Image zu verbessern, den Marktanteil zu erhöhen, den Absatz, Umsatz und Gewinn zu steigern. Am Ende sollten die durchgeführten Marketingmassnahmen deshalb immer im Rahmen einer Aufwands-Erfolgs-Analyse bewertet werden. Dadurch ist sichergestellt, dass die finanziellen Mittel zumindest zukünftig nur in die wichtigen, lohnenswerten Aktivitäten gesteckt und keine Gelder für ineffektive Massnahmen verschwendet werden.