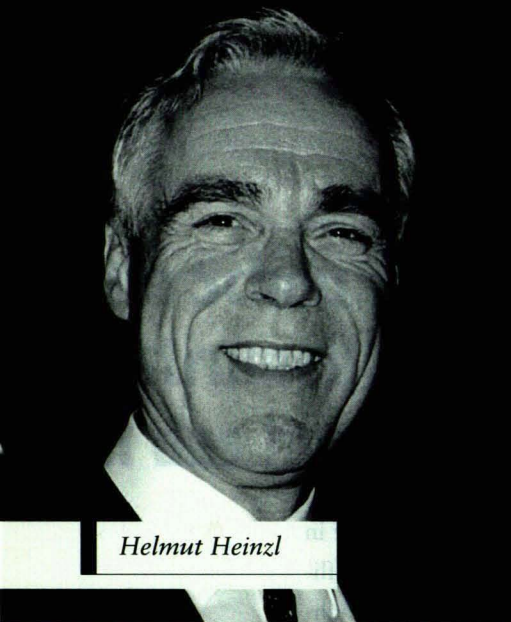


Marketing für Verbände



Helmut Heinzl

Dkfm. Mag., PGM (Post Graduate Management)-Ausbildung an der WU Wien, - Fundraising- und Marketing Manager an der NÖ Landesakademie – Seit 1. Jänner 2000 Managing Director der Donau-Universität Krems, einzige Universität für postgraduale Weiterbildung in Österreich. Mitbegründer des Verbandes Fundraising Manager Austria, seit 1996 im Vorstand. Organisator des Österreichischen Fundraising-Kongresses, Vortragender in Österreich, Deutschland und an der International Fundraising Convention USA über Großspenden. Leiter des Non-Profit-Management-Lehrganges NPMA der Donau-Universität Krems.

Begriff und Konzept des Marketing sind von geduldeten zu wesentlichen Bestandteilen der Kultur von Non-Profit-Organisationen – NPOs – geworden.

Es hat sich mittlerweile auch in NPOs mit höchsten Idealen herumgesprochen, dass eine konsequente Ausrichtung der Tätigkeiten und Leistungen an den „Märkten“ die Erfüllung der Mission nicht nur erleichtert, sondern in einem Umfeld des Wettbewerbes eine existentielle Vorbedingung ist.

Marketing für Verbände ist sogar um einige Facetten reicher als das Marketing für NPOs, die zumeist als Hilfswerke am Beschaffungs-Marketing orientiert sind.

Der Absatz der Leistungen ist dort, wo lebensnotwendiger Bedarf herrscht, kein Problem.

Wo NPOs ihre Leistungen gegen Entgelt anbieten und mehrere Non-Profit-Organisationen im Wettbewerb stehen damit ihre Leistungen vom Leistungsadressaten akzeptiert werden, ist das Marketing im Außenbereich entscheidend.

Diese Außenorientierung ist in vielen NPOs noch immer keine Selbstverständlichkeit, insbesondere dann nicht,

wenn die Finanzierung der Non-Profit-Organisation in jedem Fall gesichert ist. Das kann durch laufende Subventionierung, Zwangsmitgliedschaft per Gesetz oder gesellschaftliche Norm oder eine monopolartige Stellung möglich gemacht werden.

Verbände haben, sofern die oben angeführte Zwangsmitgliedschaft nicht gegeben ist, noch die zusätzliche Marke-

tingaufgabe gegenüber den Mitgliedern. Diese Aussage ist dadurch zu relativieren, als auch bei (Quasi-)Zwangsmitgliedschaft ohne hervorragendes Innenbereich-Marketing die Revolte der Mitglieder nicht ausbleibt. Die Austritte aus Gewerkschaften, Kirchen und die Kämpfe in Kammern und Verbänden sind oft spektakulär.

NPO-Marketing im Überblick:

(nach VMI, Freiburg)

Marketingbereiche	Inhalte
Beschaffung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitgliederwerbung 2. Personalgewinnung 3. Finanzmittelbeschaffung – Fundraising, Subventionen Förderungen
Außenbereich	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interessenvertretung: <ul style="list-style-type: none"> - Lobbying - Öffentlichkeitsarbeit - Soziales Marketing 2. Dienstleistungen an Dritte 3. Marketingleistungen für Verbandsmitglieder Gemeinschaftswerbung
Innenbereich	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dienstleistungen für Verbandsmitglieder <ul style="list-style-type: none"> - Mitgliederbetreuung - Mitgliederpflege - Aus- und Weiterbildung - Informationen 2. NPO-eigenes Marketing: internes Marketing

Was ist aus den oben aufgezählten Marketing-Bereichen – Beschaffungs-Marketing, Leistungs-Marketing und Innenmarketing – für eine Schlussfolgerung für Verbände zu ziehen ?

Verbände werden einem immer stärkeren Leistungsdruck seitens der Mitglieder einerseits und andererseits einem vermehrten Wettbewerbsdruck seitens der Konkurrenz (andere Verbände und Profit-Organisationen) ausgesetzt. Die Köpfe der Verbandsmanager rauchen angesichts der immer wieder zu stellenden Frage:

Wie können Verbandsmitglieder mit einem wettbewerbsfähigen Dienstleistungsangebot versorgt werden?

J. Welch, erfolgreicher Manager und CEO von General Electric, gibt klar die Linie der Hoffnung vor: „Business is simple!“ Das ist doch eine gute Nachricht für alle Verbandsmanager, die angesichts der vielseitigen und vorher erwähnten Austauschbeziehungen Herzklopfen bekommen und nicht wissen, welche Marketingschritte sie zuerst angehen sollen. Zugegeben, wenn man die unmittelbare Justiz der Verbandsmitglieder mit ihren oft unterschiedlichen Interessen fürchtet, kann die Besorgnis zu Recht bestehen.

Wie kann die Vielfalt der Marketing-Beziehungen und damit der Marketing-Instrumente auf „einfaches Business“ heruntergebrochen werden?

Einzigste Voraussetzung ist marktorientiertes, d. h. kundenorientiertes Denken. Das gibt natürlich dem Nichtfachmann noch keine echte Stütze, aber die kommt schon, und zwar vom Management-Guru Peter F. Drucker in der Gestalt von vier einfachen Fragen. (korrekterweise muss gesagt werden, dass Drucker fünf Fragen stellt, hier aber wegen der Klarheit nur vier behandelt werden).

Die vier wichtigsten Fragen!

1. Was ist unsere Mission?
2. Wer ist unser Kunde?
3. Was schätzt der Kunde besonders?
4. Was sind unsere Resultate?

Frage 1: Was ist unsere Mission?

Die oft gestellte Frage ist diese: Was hat die Mission mit Marketing zu tun? Es ist sicher auf den ersten Blick die Verbindung zum Marketing nicht leicht herzustellen, denn der tiefere Sinn der Frage ist einer, der auch ins Herz gehen kann:

Warum existiert die Organisation? Wer sind wir?

Die Antwort, die sich ein Verband geben muss ist, WARUM der Verband das tut, was er tut und nicht WAS der Verband gerade tut.

Eine klare, kurze Definition für die Mission eines Verbandes zu definieren ist schwer, mühsam und auch riskant. Aber ohne eine ausdrücklich formulierte Mission, die verstanden wird und auch die Unterstützung der Verbandsmitglieder hat, kann ein Verband oder eine Interessenvertretung keine klaren Zielvorstellungen entwickeln.

Die Entscheidungsträger werden auf Basis verschiedener und meistens inkompatibler Ideen entscheiden. Die Strategien des Marketings werden in entgegengesetzte Richtungen laufen und die Leistung des Verbandes nicht die Erwartungen der Mitglieder erfüllen.

Es ist einsichtig, dass ein Verband am Markt anders operiert, je nachdem ob die Mission die soziale Absicherung der Mitglieder ist oder die Vertretung der Interessen gegenüber den Auftraggebern der Mitglieder.

Mit der Frage nach der Mission ergibt sich zwangsläufig die Frage nach einer Änderung der bisher angewendeten Mission. Niemals sollte die Mission nur schnell geändert werden, um am Markt zu raschen Erfolgen zu kommen. Das untergräbt die Integrität des Verbandes.

Für Verbände ist die Zusammensetzung der Mitglieder oft ein Knackpunkt. Um mehr Mitglieder zu bekommen, werden die Voraussetzungen verwässert, niedrigere Standards gefordert und mit der neuen Zusammensetzung der Mitgliederstruktur ist dann die Dynamik des Verbandes lahmgelegt. Oft geht auch der Kompetenzanspruch verloren, wenn der Verband in Bereiche vorstößt, die vom Kerngeschäft weit entfernt sind.

Frage 2: Wer ist unser Kunde?

Spätestens jetzt ist offensichtlich, warum die Frage nach der Mission die elementare ist.

Ist die Mission scharf definiert, ergibt sich diese Frage von selbst und die Antwort ist im Normalfall leicht zu finden. Im Bereich von Non-Profit-Organisationen sind zwei Kundenkategorien zu berücksichtigen.

Wenn die Antwort auf die Frage „Wer profitiert direkt von den Leistungen des Verbandes?“ die „Mitglieder“ ist, dann ist ein Kundenbereich festgestellt.

Aus der Tätigkeit des Verbandes ergeben sich allerdings zusätzliche, oft sich verändernde Kundenbereiche. Die oben angeführte Tabelle zeigt, was sich an Kunden ergeben kann. Die Kunden für das Lobbying können Entscheidungsträger der Politik sein, die Kunden für eine Gemeinschaftswerbung potentielle Kunden der Verbandsmitglieder. Auch die Finanzierung von Projekten des Verbandes, z. B. neue Ausbildungsmöglichkeiten für die Mitglieder, kann die Bearbeitung einer ganz speziellen Kundengruppe – z.B. Sponsoren – erfordern.

Kundengruppen sind nicht statische Gebilde. Wünsche, Bedürfnisse und Lebenseinstellungen entwickeln sich, so dass die Frage „Wer ist unser Kunde?“ von Zeit zu Zeit neu gestellt werden muss, auf jeden Fall bei neuen Projekten im Außenbereich des Verbandes.

Frage 3: Was schätzt der Kunde besonders?

Viele Organisationen sind sich voll im Klaren, welche Leistungen sie erbringen können, aber sie verstehen leider nicht, welchen Wert diese Leistungen für die Kunden haben. Leistungen werden seitens der Organisationen auf Grund von Annahmen entwickelt und angeboten. In extremen Fällen wird nicht gefragt: „Bringen unsere Leistungen für den Kunden einen zusätzlichen Wert?“, sondern die Frage lautet: „Entspricht der Kundenwunsch unseren Regeln und Bestimmungen?“

Das ist Bürokratie! Und die verjagt nicht nur die Kunden, sie drückt die Leistung und die Motivation der Mitarbeiter. Auch das soll es in Verbänden geben.

Für effizientes Marketing brauchen wir das Wissen über unsere Kunden, das durch Anhören der Kunden aufgebaut wird. Bei Mitgliedern eines Vereines ist das der intensive Kontakt mit diesen, die Einbindung in Entscheidungsprozesse und die Motivation zur Mitwirkung. Für Kunden im Außenbereich ist projektbezogen die Marktforschung einzusetzen.

Frage 4: Was sind unsere Resultate?

Wir alle wollen erfolgreich sein. Aber nur wenige definieren die zu erreichenden Resultate und messen diese objektiv.

Leistungen können in qualitativen und quantitativen Begriffen gemessen werden. Beide Maßstäbe müssen zu interpretieren sein und für die Organisation

etwas bedeuten. Für eine Werbekampagne für neue Mitglieder bietet sich die Zahl der neu angeworbenen Mitglieder an. Aber auch die Zahl der Interessenten, die Art der Kontakte und die Informationen über die eigene Organisation von „außen“ können von großem Wert sein.

Es gibt viele meßbare Resultate für Marketing-Erfolg. Das grundlegende Prinzip sollte in jedem Fall sein, dass diese Resultate am „Markt“ gemessen werden, also außerhalb der Organisation. Neue Mitglieder kommen vom „Markt“, Werbeerfolge für die Verbandsziele sind am „Markt“ zu messen.

Um einen Marketing-Erfolg messen zu können müssen die angestrebten Resultate festgesetzt werden: im voraus. Das scheint oft so schwer zu sein, wie die Mission zu definieren, und besonders schwer fällt es den Beteiligten, ihr persönliches Engagement für die Resultate schriftlich zu bestätigen. Wer zum Telefon greift, um auch nur zehn Personen anzurufen und diese für ein Verbandsziel zu gewinnen, sollte vor sich die voraussichtliche Erfolgsquote liegen haben. Kommt es zu Abweichungen, kann die nächste Aktion schon besser geplant werden und bessere Resultate erzielen.

Vor allem aber wird man unergiebiges Marketingmaßnahmen, die oft für Mitarbeiter interessante Spielbereiche sind, eliminieren können. Beispiel: Messebeteiligungen mit der Begründung „Da müssen wir aber dabei sein!“

Unergiebige Marketing-Maßnahmen aufzugeben ist vielleicht schmerzhaft, aber nur für kurze Zeit.

Wie auch bei anderen Tätigkeiten im Leben ist auch der Erfolg im Marketing das Resultat einer Konzentration auf wesentliche Fragen und auf Resultate.

Impressum

Medieninhaber (Verleger): Österreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure, Kopernikusgasse 24, 8010 Graz, Tel. (0316) 873-7502
WIV-Homepage: www.wiv.tu-graz.ac.at

Redaktion: Ursula Zmölning, Kopernikusgasse Nr. 24, 8010 Graz, Tel. (0316) 817307, 0676/7294653

E-Mail: zmoelnig@iwb.tu-graz.ac.at
Schriftleiter: Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Ulrich Bauer
E-mail: bauer@iwb.tu-graz.ac.at

Redaktionsteam:
Chefin vom Dienst & Marketingleiterin: Ursula Zmölning
Redakteure:
Dipl.-Ing. Josef Tuppinger, tuppinger@iwb.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Stefan Grünwald, grunwald@iwb.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Klemens Einspieler, einspieler@bbw.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Borge Kummert, kummert@iwb.tu-graz.ac.at
Bernd Neuner, halbi@sbox.tu-graz.ac.at

Anzeigenkontakt: Ursula Zmölning
e-mail: zmoelnig@iwb.tu-graz.ac.at
Kopernikusgasse 24, 8010 Graz, 0316/817307, Mobil: 0676/72 94 653

Jobnetzwerk: Ursula Zmölning
e-mail: zmoelnig@iwb.tu-graz.ac.at
0316/817307, Mobil: 0676/72 94 653

Anzeigenleitung: Werbeagentur Werner Mörth GesmbH., Raiffeisenstr. 118-120, 8041 Graz, Tel. (0316) 465519, Fax 465519-17

Satz, Layout, Druck: Styria Printshop Druck GmbH 8020 Graz, Kleiststraße 73
Tel. (0316) 794920, ISDN: DW 44
E-Mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

Erscheinungsweise: 4x jährlich, jeweils Anfang der Monate April, Juli, Oktober sowie Dezember.

Bezug: Einzelpreis pro Nummer € 6,-
Jahresabonnement (4 Hefte) € 24,-

Die Kündigung eines Jahresabonnements ist nur am Jahresende möglich. Bezugspreis für WIV-Mitglieder im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Nachdruck oder Textauszug nach Rücksprache mit der Schriftleitung des „WING business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenarbeit mit den einschlägigen Instituten an den Universitäten Österreichs und Fachhochschulen Wirtschaftsingenieure sind wirtschaftswissenschaftlich gebildete Diplomingenieure mit Studienabschluss an einer Technischen Universität oder an einer technischen Fakultät einer Universität.
ISSN 0256-7830