



PROFESSIONALIZATION OF LITERACY AND BASIC EDUCATION – BASIC MODULES FOR TEACHER TRAINING – TRAIN

Modul 1: Social Marketing Communications

Helen Murphy
Waterford Institute of Technology (WIT)

Fallstudien

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Fallstudie 1

The Body Shop

Ist Body Shop ohne Marketing überlebensfähig?

Es mag zutreffen, dass Body Shop in den 1970er und 1980er Jahren ein rasches Wachstum erfahren hat, jedoch hat die Gründerin ihre Geringschätzung für die Rolle des Marketings nicht verhehlt. Anita Roddick war der Meinung, dass Marketingexperten sich lächerlich machten, indem sie den Interessen der Aktionäre Vorrang vor den Belangen der Gesellschaft gaben. Eine ähnlich schlechte Meinung hatte sie von dem Finanzwesen. Solange alles seinen Lauf nahm, schien dies niemand zu kümmern. Vielleicht hatte sie eine neue Form des Geschäftslebens gefunden, und wer brauchte schon Marketingexperten, wenn sie dies mit ihren Ergebnissen belegen konnte? Wie konnte jedoch selbst eine solche Ikone wie Anita Roddick endlos managen, ohne die grundlegenden Prinzipien des Marketings zu beachten?

Ende der 1990er Jahre waren die Zeiten schlecht für Body Shop und die Skeptiker in der Marketing- und Finanzgesellschaft waren schnell dabei die Torheit der vermeintlich eigentümlichen Vorgehensweise der Gründerin zu schelten. Von einem Hoch von £370 im Jahr 1992, fiel der Aktienpreis des Jahres 1999 auf unter £100, entgegen dem FTSE 100 Index ist dies mehr als das Doppelte in dieser Periode. In einer ähnlich stagnierenden Entwicklung auf dem europäischen Festland fielen die Gewinne ebenso gering aus. Eine eindrucksvolle Entwicklung in Fernost wurde durch die Verluste in den USA und einer Beinahe-Stagnation im Vereinigten Königreich und Europa mehr als ausgeglichen. Ende der 1990er Jahre verblasste jedoch sogar dieses strahlende Juwel in Fernost durch die dortigen finanziellen Tumulte.

Roddick war die treibende Kraft bei Body Shop. Aus einer einzigen kleinen Verkaufsstelle hat sie die Kette auf ungefähr 1500 Geschäfte mit der bekannten grünen Fassade, die sich in 46 Ländern auf der ganzen Welt befinden, erweitert. Noch bis 1990 rühmte sie sich damit, dass sie niemals von Marketingkonzepten Gebrauch gemacht hatte oder dies machen würde. Ein Großteil des Erfolgs des Konzerns wurde mit Kampagnen, die soziale Themen und Umweltschutz zum Inhalt hatte, verbunden. Während sich Roddicks Kampagne auf alles, von verprügelten Ehefrauen und sibirischen Tigern bis zu Bergmannsgemeinden in den Süd-Appalachen bezog, sah sich der Konzern mit Problemen auf den Schlüsselmärkten konfrontiert.

Teil des Problems von Body Shop war das mangelhafte Wissen über die Dynamik des eigenen Marktes. Die Positionierung auf der Grundlage sozialen Engagements hat womöglich gereicht, den Konzern in den 1970er Jahren bekannt zu machen, aber wie konnte diese Position gefestigt werden? Schnell zeichnete sich ab, dass andere Konzerne ähnliche Initiativen gestartet hatten. Beispielsweise bediente sich der Boots-Konzern an einer der ersten Aussagen von Body Shop, dass die eigenen Produkte nicht an Tieren getestet werden. Sogar die eines Body Shop-Geschäfts eigene Atmosphäre, inklusive seines Dekors, seiner Mitarbeiter und Auslagen wurde von der Konkurrenz kopiert. Wie hätte der Konzern einen Schritt voraus sein können, wenn er an seiner charakteristischen Positionierung beibehielt. Seine Aussagen waren anscheinend sehr weit entfernt von den wirklichen Sorgen der Kunden. Während die meisten Kunden im Vereinigten Königreich sich davon beeinflussen ließen, dass ein Konzern einzig und

allein den Tierschutz für sich reklamiert, sind wohl nur wenige von dem Schicksal der Bergarbeiter in den Appalachen bewegt. Wenn es ein Geschäft von Boots oder einen Supermarkt in der Nähe gab, warum sollte der Kunde dann einen höheren Preis bezahlen, um bei Body Shop zu kaufen? Body Shop hat vor 20 Jahren sicher ein sehr gutes Konzept für den Einzelhandel gefunden, jedoch haben andere Konzerne enorme Fortschritte in ihrem Bewusstsein für Soziales und Umweltschutz gemacht.

Ein Teil der Schwierigkeiten des Konzerns wurde der Unfähigkeit Roddicks zu delegieren zugeschrieben. Man sagt, sie habe die Hälfte der Zeit damit zugebracht, für ihre gute Sache um die Welt zu reisen. Die Anordnung von Marketingstrategien sowie dessen Umsetzung erwiesen sich für sie als schwierig. Zahlreiche Manager, die eingestellt wurden, um professionelle Managementpraktiken umzusetzen, haben, fassungslos ob des Mangels an Handlungsspielraums, aufgegeben und den Konzern verlassen.

Die Erfahrungen von Body Shop in Amerika waren typisch für Roddicks Vorreiterstil, in dem oft die Sound-Marketing-Analyse ignoriert wurde. Sie suchte nach neuen Geschäftspraktiken für Amerika, ignorierte dabei jedoch die Erfahrung von älteren und höher entwickelten Händlern wie zum Beispiel Marks & Spencer's und Sock Shop, die auf diesem schwierigen Markt scheiterten. Body Shop entschied sich im Jahr 1988, auf den US-Markt zu gehen. Jedoch nicht in Form einer sicheren Option, wie einem Joint Venture oder Franchising, sondern man entschied sich dafür, mit dem Unternehmungen ganz von vorn zu beginnen. Folgt man Roddicks Prinzip, die Regeln auf den Kopf zu stellen und die schmierige amerikanische Wirtschaftswelt außen vor zu lassen, ist dies jedoch äußerst riskant. Trotz des Umstandes, dass die meisten Amerikaner ihr Geld in Einkaufszentren außerhalb der Stadt ausgeben, gründete ihr Filialsystem auf dem Modell der britischen Stadtzentren. 1996 kosteten die Bestrebungen in den USA £3.4 Millionen.

Roddicks Kritiker behaupten, dass sie eine sehr naive Vorstellung von sich, ihrem Konzern und Wirtschaft im Allgemeinen hatte. Sie behauptete bis zuletzt, dass Gewinn und ihre Prinzipien nicht miteinander einhergehen, obwohl viele ihrer erfolgreichen Konkurrenten sozial sehr engagiert waren.

Der Unterschied zwischen Roddicks Weltbild und dem der anderen wurde durch die Ergebnisse einer innovativen Sozialprüfung, die 1996 von Body Shop in Auftrag gegeben wurde, transparent. Der Konzern sah sich veranlasst, den Report in Auftrag zu geben, weil in den Medien kritisiert wurde, dass seine Verdienste im Umwelt- und Sozialbereich nicht so hoch seien, wie der Konzern angab. Die Ergebnisse wiesen Unzulänglichkeiten in der Beziehung zu beinahe jedem Stakeholder des Konzerns auf. Der Konzern bekam gute Noten in Bereichen wie Förderung der Menschen- und Bürgerrechte, Umweltschutz, Arbeitslöhne, Chancen für Frauen und Energiesparen. Jedoch schnitt er sehr schlecht in den Bereichen Unternehmensführung, Umgang mit Aktionären, Kundeninformation und dem Umgang mit Kritik der Franchisenehmer, der Richtigkeit der Werbebotschaften, Kommunikation und in der Reaktion auf Kritik ab.

Laut der Kritiker hätte Body Shop zukünftige Probleme vermeiden können, wenn der Bedarf an Marketing nicht solange als unnötig abgetan worden wäre. Ende der 1990er Jahre zahlte der Konzern die Zeche dafür, dass er nicht genug Geld für die Produktentwicklung, Innovation sowie Auffrischung der Produktpalette vorgesehen und den Geschäftsbetrieb nicht vorangetrieben

hatte. Anscheinend können Helden die Regeln ändern, wenn sie den Wind im Rücken haben. Hält man sich jedoch an die Regeln der Marketingdisziplin, ist man in der Lage, Gegenwind vorherzusehen und entsprechend auf ihn zu reagieren.

Fallstudie – bitte beantworten Sie die Fragen

1. Wie hätte Anita Roddick ihre Identifikation mit Sozial- und Umweltthemen als einzigartiges Positionierungsmerkmal erhalten können?
2. Inwieweit sind das Streben nach Gewinn und die Erfüllung der Bedürfnisse größerer Gruppen von Stakeholdern nicht kompatibel? Welche Konzerne, wenn es welche gibt, haben es nachhaltig geschafft, diese beiden Forderungen in Einklang zu bringen?
3. Welche sind die wichtigsten Lektionen, die Body Shop in den Anfangsjahren hätte beachten müssen, um seine Chancen auf lange Sicht zu verbessern?

Fallstudie 2

Non-Business-Marketing (Nichtkommerzielles Marketing): Die "Full-Stop-Kampagne" von NSPCC

Marketing the National Society for the Prevention of Cruelty to Children

Dibb, Sally, The Marketing Case Book, Cases and Concepts, Routledge, London 1994

Die National Society for the Prevention of Cruelty to Children, NSPCC, gab an, durch eine Multimediakampagne, £300 Millionen in nur 12 Monaten gesammelt zu haben. Dies war sechsmal mehr als das Spenden-Jahresziel von £50 Millionen. Durch die Full-Stop-Kampagne will die NSPCC die Gewalt an Kinder innerhalb einer Generation beenden. Gemäß des Trends hin zur provokanten Wohltätigkeitswerbung, lässt die NSPCC beunruhigende Fernsehwerbung ausstrahlen, in der viele Puppen oder andere Spielzeughelden der Kinder vorkommen, wie zum Beispiel Actionman, Rupert der Bär und die Spice Girls, die sich die Augen wegen der Geräusche von schreienden Eltern und weinenden Kindern zuhalten. Circa 3500 Poster mit derselben Botschaft sind erschienen, auch auf der NSPCC Web-Seite, die Unterstützung anbietet. Darüber hinaus wurden Broschüren in jeden Haushalt im Vereinigten Königreich versandt, die die Botschaft enthielten: „Zusammen können wir Gewalt ein für alle Mal stoppen.“ Die Absicht war, aus dem Bewusstsein, dass durch die Werbekampagne entstanden war, finanziellen Nutzen zu ziehen. Im Zentrum der Kampagne war ein Dokument mit einer Spendenzusage, in dem die Öffentlichkeit und die Wirtschaft gebeten wurden, Geldmittel zur Verfügung zu stellen.

Zeitskala der Kampagne

Anfang März: Werbekampagne zieht sich über Ostern hin. Lautsprecheranlagen auf Flughäfen und Bahnhöfen übertragen Werbebotschaften.

9. März 1999: Erste Aufrufe an die 160 000 wichtigsten Spender von NSPCC werden auf die Kampagne aufmerksam gemacht und gebeten, sie zu unterstützen.

15. März 1999: aktualisierte Webseite, auf der die Öffentlichkeit gebeten wird, den NSPCC-Aufruf online zu unterzeichnen, erscheint.

16. März 1999: Dreiwöchige Fernseh- und Posterkampagne beginnt. Den Sechs-Sekunden-Spots in der ersten Woche folgten 30- und 10-Sekundenversionen. Poster mit dem Maß 6x3 Meter wurden an 3 500 Orte geliefert, dies deckt 55 Prozent des Landes ab und kann somit von jedem Einwohner 21-mal gesehen zu werden. 4 000 Orte für Poster mit dem Maß 3x3 Meter wurden ebenfalls beliefert.

22. März 1999: Persönliche Briefe an knapp eine Million Spender werden abgeschickt. Auslieferung von Postwurfsendungen und Spendendokumenten an 23 Millionen Haushalte beginnt. Werbung in der Presse, die eine Alternative zur Unterzeichnung der Spendenzusage darstellt, erscheint.

27.-28. März 1999: Aufruf zu einem Aktionswochenende, an dem Freiwillige 2000 Plätze besetzen.

Quelle: Adaptiert und übersetzt von HNSPCC aims to convert abuse anger into cash Marketing, 25 March 1999, pp37-38

Die NSPCC hoffte, dass 20 Prozent ihrer Zuwendungen aus der Wirtschaft kämen. Es gab viele Möglichkeiten, die Wirtschaft mit einzubeziehen. Die NSPCC entwickelte ein spezielles Toolkit, dass Arten des Sponsorings und Marketingmöglichkeiten hierzu bietet. Microsoft, das die NSPCC-Werbung unterstützt und Benefizveranstaltungen abhält, ist ein Konzern, der sich bereits für wohltätige Zwecke einsetzt. Die Softwarebranche begrüßte es, mit einer Sache in Verbindung gebracht zu werden, die das Wohlergehen der Kinder fördert. Die Höhe des Betrages, den die NSPCC-Kampagne einbrachte und die Anwendung des Werbemixes war gewiss eindrucksvoll und preisgekrönt.

Diskussionsthemen

1. Warum ist es schwieriger für einen wohltätigen Zweck zu werben als für einen Walkman von Sony?
2. Welche Bestandteile des Werbemixes sind am besten für die Werbung für eine gute Sache geeignet? Warum?

Beziehen Sie diesen Fall auf die Erwachsenenalphabetisierung

1. Diskutieren Sie, inwiefern sich das Marketing für ein Alphabetisierungsprogramm für Erwachsene von einem Marketing für ein Produkt oder eine Dienstleistung unterscheidet?
2. Welche Herausforderungen entstehen bei dem Marketing für Alphabetisierungsprogramme für Erwachsene?
3. Was müssen Institute beim Marketing der Erwachsenen Grundbildung und der Alphabetisierungsprogramme für Erwachsene anders machen?

Zusätzliche Mini-Fallstudie 1

ABC-Alphabetisierungsprogramm

Das ABC-Alphabetisierungsprogramm ist ein umfangreiches Alphabetisierungsprogramm in Dublin mit einem großen Angebot von Dienstleistungen im Alphabetisierungsbereich für eine heterogene Lernergruppe. Das Programm wird von der erst kürzlich eingestellten Managerin Aine geleitet. Ihr ist ein Team unterstellt, das aus 15 Teilzeit-Lehrkräften und über 30 freiwilligen Mitarbeitern besteht. Das Programm findet in einer alten Schule statt, die sich ungefähr 30 Minuten von der VEC-Zentrale (VEC ist der Name des Instituts), befindet. Der Ort, an dem das Programm stattfindet, ist ein heruntergekommenes Viertel der Stadt, in dem in den vergangenen Jahren einige Sicherheitsmaßnahmen angeordnet wurden.

Die Nachfrage in der hiesigen Gemeinde ist konstant, jedoch ist sie nach sämtlichen Alphabetisierungsprogrammen im letzten Jahr um 10 Prozent gefallen. Rund um das Programm ist die Einwohnerzahl enorm gestiegen, was sich jedoch nicht in eine erhöhte Nachfrage nach Alphabetisierungsprogrammen niederschlug. Es gibt bestimmte Gruppen von schwer zu erreichenden Lernern (hauptsächlich Landfahrer), bei denen das Programm einigen Erfolg zeigt. Die neue ALO (Irische Organisation zur Betreuung von Alphabetisierungsprogrammen für Erwachsene) weiß jedoch, dass es andere Gruppen gibt, die nicht am Programm teilnehmen.

Aine, die neue Managerin hatte nicht viel Kontakt zu ihrer Vorgesetzten, weil ihr Vorgänger keine engere Beziehung zu ihr hatte. So ist sie sich unsicher, wie sie mehr Unterstützung des Managements der VEC erhalten kann. Aine wurde damit beauftragt, einen Marketingplan zu erstellen und sucht deshalb bei Ihnen Rat.

Was würden Sie Aine für ihren Marketingplan empfehlen?

1. Welche Maßnahmen sollte Aine ergreifen, bevor sie ihren Plan dem Management präsentiert?
2. Welche Punkte des Key-Marketing sollte Aine berücksichtigen?

Zusätzliche Mini-Fallstudie 2

XYZ-Alphabetisierungsprogramm

Das XYZ-Alphabetisierungsprogramm besteht seit über 20 Jahren in einer kleinen ländlichen Gemeinde im Westen Irlands. Die Managerin Mary hat sowohl ehrenamtlich als auch als Vollzeiterkraft (bis vor kurzem vier Jahre) im Management gearbeitet.

Mary hat beobachten können, wie die Durchführung und finanzielle Förderung der Alphabetisierungsmaßnahmen sich verändert haben. Die Nachfrage nach Dienstleistungen, die Mary und die Lehrkräfte erbringen, hat sich um ungefähr 20 Prozent erhöht. Ein Teil dieser Nachfrage besteht bei Arbeitern mit Migrationshintergrund, die nach TESOL-Unterricht (Teaching English for Speakers of Other Languages/Englischunterricht für Nicht-Muttersprachler) suchen. Es besteht indes auch erhöhte Nachfrage bei älteren Erwachsenen beiderlei Geschlechts, die sich für die Maßnahme interessieren.

Schon in der Vergangenheit hat Mary im Marketingbereich gearbeitet. In der Hauptsache ging es um Flugblätter und Poster in kommunalen Gemeindezentren, Kirchen, Gemeindehäuser etc. Jedoch hat sie in der Öffentlichkeitsarbeit oder anderen Marketing-Aktivitäten, die in diesen Programmen offenbar gefragt sind, keinerlei Erfahrung. Die Mittel für XYZ-Alphabetisierungsprogramme werden im kommenden Jahr voraussichtlich leicht erhöht und Mary ist sich bewusst, dass sie die Nachfrage für die nächsten Maßnahmen befriedigen muss. Ferner weiß sie von Plänen, ihr Programm mit einem anderen Programm zu vereinen, um größer angelegte Maßnahmen für eine größere Gemeinde anzubieten.

Mary versteht sich ausgezeichnet mit ihrem vorgesetzten Geschäftsführer, mit dem sie in den vergangenen sieben Jahren zusammengearbeitet hat. Ihr Vorgesetzter hat sie beauftragt, einen Marketingplan zu entwerfen, der beide Alphabetisierungsprogramme umfasst, um die Teilnahme von Einwohnern der Gemeinde zu erhöhen, die schwer zu erreichen waren.

Diskussionsthemen

1. Was muss Mary tun, um Hilfe für die Erstellung eines Marketingplans zu erhalten?
2. Welche Aufgaben des Key-Marketings erwarten Mary?

Welche Elemente des Marketing-Mixes muss Mary in Betracht ziehen?

Arbeitsblatt 1: Was verstehen Sie unter Marketing?

- Welche Bedeutung hat Marketing für Sie?
- Inwieweit sind Sie mit Marketing vertraut?
- Führen Sie bitte Ihre bisherigen Tätigkeiten im Bereich Marketing in Ihrem Programm auf.

Arbeitsblatt 2: Bedeutung von Marketing

- Welchen Stellenwert hat das Marketing in Alphabetisierungsmaßnahmen?
- In der Anwerbung von Helfern?
- In der Teilnehmergeinnung?
- In der Sensibilisierung der Öffentlichkeit für die Alphabetisierung?
- Welche Beispiele für diesen Marketingbedarf können Sie anführen?

Arbeitsblatt 3

- Welche Kommunikationsinstrumente benutzen Sie im Marketingbereich am häufigsten?
- Wie beurteilen Sie ihre Effektivität?

Können Sie Vorschläge zur Verwendung anderer Instrumente machen?

Arbeitsblatt 4: Die vier und sieben P's

- Übung – was bedeuten die vier P's jeweils für Ihr Alphabetisierungsprogramm
- Product (Produkt)
 - Price (Preis)
 - Promotion (Promotion)
 - Place (Ort)
- Beispiele für „Produkt“
 - Einzelunterricht in der Alphabetisierung
 - Gruppenunterricht in der Alphabetisierung
- Fügen Sie nun die anderen P's hinzu:
 - People (Leute)
 - Processes (Prozesse)
 - Physical evidence (Physische Aussagen)

Arbeitsblatt 5: Marketing-Kommunikation

Bevor sie sich für Ihren Marketing-Mix entscheiden, müssen sie die folgenden Punkte berücksichtigen:

- Wer ist Ihre Zielgruppe?
 - Was sind Ihre Ziele?
- und
- Welche Instrumente stehen Ihnen zur Verfügung?

Arbeitsblatt 6: Marketing-Kommunikationsprozess

Wählen Sie eine Gruppe, auf die Sie abzielen wollen und befolgen Sie hierzu die festgelegten Schritte zur Erstellung eines Marketing-Kommunikationsplans.

Arbeitsblatt 7: Bitte rekapitulieren Sie

- 4 und 7 P's
- Marketinginstrumente
- Marketingziele
- Marketingprogramme

- Gibt es Fragen/Anmerkungen?