



**Arbeitsheft Nr. 4 zur Mitgliederentwicklung**



# **Mitgliedermarketing**

**Strategie, Planung und Instrumente**

## Inhalt

	Seite
Zu dieser Arbeitshilfe	4
<b>1. Mitgliedermarketing</b>	<b>5-8</b>
<b>2. Leitbildformulierung und Mitgliederentwicklung</b>	<b>9-12</b>
Die Leitbilderstellung	
Die Leitbildumsetzung	
<b>3. Grundlagen und Elemente strategischer Planung</b>	<b>13-15</b>
Analyse Ist-Zustand der Mitgliederarbeit	
<b>4. Die Prozesse nicht vergessen!</b>	<b>16</b>
<b>5. Elemente der Mitgliederkommunikation</b>	<b>17-19</b>
<b>6. Marketingplan Dialogmarketing</b>	<b>20-21</b>
<b>7. Wie entsteht ein Marketingplan?</b>	<b>22-23</b>
<b>8. Der Marketingplan - Praktische Tipps Zug um Zug</b>	<b>24-28</b>
Marketingplan/Kommunikationsmaßnahmen	
<b>9. Aufbau einer Dialog-Kampagne - Wie gehen wir vor?</b>	<b>29-31</b>
Checkliste als Orientierungshilfe	
<b>10. Nachhaltigkeit - Die kontrollierte Aktion</b>	<b>32-33</b>
<b>11. Beispiele Dialogmaterial</b>	<b>34-35</b>

### Impressum

Herausgeber: IG Metall-Vorstand, Ressort Mitgliederentwicklung

Text und Redaktion: Sören Niemann-Findeisen

Marketingplan und Gestaltung: Ohrndorf Kommunikation GmbH, Kreuztal

Dezember 2005

Weitere Materialien und Bestellungen über das Intranet der IG Metall

## Zu dieser Arbeitshilfe

Diese Broschüre soll dazu dienen, die Frage der Mitgliederentwicklung zu einem festen Bestandteil der grundlegenden und langfristig angelegten Entwicklung der Verwaltungsstelle zu machen.

Es wird daher aufgezeigt, welche Bedeutung der Begriff Marketing im gewerkschaftlichen Umfeld haben kann und wie er sich in der Mitgliederarbeit auf das Leitbild und die Strategieentwicklung auswirkt. Dem Leitbild und der strategisch angelegten Planung der Arbeit in der Verwaltungsstelle kommen durch das immer noch recht neue Instrument Geschäftsplan eine Bedeutung zu, die über das bisherige Maß hinaus geht. Wir hoffen daher, für diese Aufgabe wichtige Anregungen aus dem Blickwinkel der Mitgliederentwicklung zu geben, aus denen sich sinnvolle Maßnahmen eines Mitgliedermarketings ableiten lassen. Obwohl für uns der wesentliche Aspekt des Marketings, Produkte und Leistungen in einem Wettbewerbsumfeld vermarkten zu müssen, entfällt, ist doch die aktive Gestaltung der Kommunikation eine zentrale Aufgabe für uns. Dabei geht es darum, den Dialog mit den Mitgliedern lebendig zu halten. Diese Aufgabe kann mit Instrumenten des Marketings gezielt gestaltet werden. Beispielhaft wird daher ein Marketingplan entwickelt und es werden Aspekte des Dialogmarketings vorgestellt.

Über ein Feedback zu der Arbeit mit dieser Broschüre und Verbesserungsvorschläge freuen wir uns natürlich sehr!

Ressort Mitgliederentwicklung,  
Alexander Naujoks und  
Sören Niemann-Findeisen

## 1. Mitgliedermarketing

### › Was hat Gewerkschaftsarbeit eigentlich mit Marketing zu tun?

Diese Frage stellt sich schon durch den Wortsinn des Begriffs. Schließlich geht es um die Vermarktung von Produkten oder Dienstleistungen. Die IG Metall ist jedoch kein Unternehmen, das seine Leistungen vermarkten muss. Durch die organisationspolitische Aufteilung von Branchen im DGB und dadurch, dass wir kaum ernsthafte Mitbewerber haben, entfällt ein wesentlicher Aspekt des Marketings, nämlich die Behauptung in einem Konkurrenzumfeld. Unser „Markt“, die industriellen Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern, ist großteils monopolisiert. Daher stellen sich für uns die Herausforderungen an die Vermarktung unserer Leistungen auch anders als für Unternehmen:

- Unternehmen wollen Kunden gewinnen und deren ökonomisches Potenzial optimal für sich ausschöpfen.

**Wir wollen Mitglieder gewinnen und ihnen für ihren Beitrag möglichst viel bieten.**

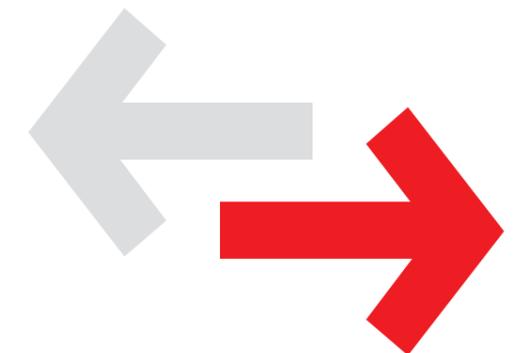
- Unternehmen können ihr Leistungsspektrum und die Ressourcenplanung durch den Verkauf ihrer Leistungen steuern.
- Wir müssen auf die Anforderungen durch die Mitglieder mit unseren vorhandenen Ressourcen reagieren. Für eine bestimmte Leistung, etwa eine Beratung im Insolvenzfall, extra Gebühren zu berechnen oder solche „Aufträge“ aufgrund einer Auslastung unseres Personals abzulehnen, geht nicht.**

- Unternehmen wollen Kunden binden und ihre Bedürfnisse befriedigen, damit sie nicht zur Konkurrenz wechseln.

**Unsere wichtigste Leistung, die Gestaltung von Arbeits- und Lebensbedingungen, ist auch ohne die Mitgliedschaft frei erhältlich, auch, wenn wir zu Recht gerne betonen, dass tarifvertragliche Leistungen formaljuristisch nur für Mitglieder gelten. Die wichtigste Konkurrentin der IG Metall ist damit die Nichtmitgliedschaft.**

- Unternehmen können ihre Produktpalette oder sogar den Unternehmenszweck ändern, wenn dies aus marktbezogenen Erwägungen oder aufgrund des Willens des Eigentümers sinnvoll erscheint.

**Wir haben einen vorgegebenen Organisationszweck, der in unserer Satzung festgeschrieben ist. Zwar sind Details des Leistungsspektrums veränderbar, nicht jedoch der wesentliche Zweck der gewerkschaftlichen Organisation.**



Dadurch, dass die Leistungen der IG Metall nicht auf einem Markt gehandelt werden, besteht zunächst keine Wahlmöglichkeit der Kunden, also der Mitglieder. Sie können nicht auf einen anderen Anbieter umsteigen, wenn sie mit den Leistungen unzufrieden sind, aber sie können austreten und sei es nur aus Protest. Dadurch werden unsere Organisationsmacht und Verhandlungsposition auf dem „Markt“ industrieller Beziehungen geschwächt. Insofern unterliegen wir auf indirektem Wege eben doch einer Marktbeziehung. Daher ist bei der Mitgliederarbeit im Auge zu behalten, dass mit Leistungen der IG Metall nicht nur Beratungsangebote oder Verhandlungsergebnisse gemeint sind, sondern auch Mitgliederzufriedenheit eine Leistung darstellt, die ebenso erarbeitet werden muss wie unsere anderen Leistungen. Zufriedenheit stellt sich nämlich nicht automatisch aus Dankbarkeit ein. Vielmehr gehört zur Leistungserbringung auch immer die persönliche Komponente der Einbeziehung und Information.

Es kann natürlich nicht jeder bei allem mitreden. Wichtig ist aber, die Mitgliederkommunikation zu gestalten, also aktiv zu informieren, Anregungen aufzugreifen usw., damit die Mitglieder spüren, dass die IG Metall etwas für sie tut.

So kann im ungünstigen Fall ein gutes Verhandlungsergebnis zu einem schlechten Gefühl bei den betroffenen Beschäftigten führen, wenn sie glauben, dass gekungelt bzw. ohne ihr Einverständnis über sie entschieden wurde.

**Uns kann es also nicht egal sein, wie wir unsere Organisation und ihre Leistungen für die Mitglieder vermarkten.**

» Mitgliedermarketing ist damit die aktive Gestaltung aller Austauschbeziehungen im Sinne von Information und Identifikation zwischen den Gliederungen der IG Metall und ihrem Umfeld in den Betrieben und der Region mit dem Fokus der Mitgliederbindung, Mitgliederneugewinnung und Imageverbesserung.

Dabei geht es nicht nur um die oben diskutierte Gestaltung der Leistungserbringung durch einen Austauschprozess zwischen den Mitgliedern und der IG Metall. Wichtig ist auch, die Mitgliederkommunikation nach außen systematisch zu betreiben. Sie sollte mit Zielen versehen und auch die Planung der Schwerpunkte der Arbeit in Hinblick auf Neugewinnung und Bindung nicht vergessen werden. Eigene Arbeitsfelder bilden zudem die Ressourcenbeschaffung (Finanzen, geeignete Materialien, ehren- und hauptamtlich Aktive) und ihre Verwendung.

Vor dem Hintergrund der anfangs genannten besonderen Voraussetzungen eines gewerkschaftlichen Mitgliedermarketings stellen sich damit in erster Linie zwei Aufgaben:



**Festlegung der politischen und strategischen Ziele sowie Schwerpunkte der Mitgliederarbeit und den sich daraus ergebenden Kommunikationsaufgaben.**



**Systematische Stiftung von Identifikationsmöglichkeiten mit der IG Metall für die relevanten Zielgruppen.**

Um die **erste Aufgabe** zu bewältigen, ist eine Klärung auf der örtlichen Ebene notwendig, bei der sowohl die Inhalte als auch die Prozesse bedacht werden sollten. Hierzu sollen die nachfolgend vorgestellten Methoden der Leitbilderstellung und der strategischen Planung dienen. Dabei geht es im Wesentlichen darum, sich als Organisationseinheit in Sachen Mitgliederentwicklung gezielt zu positionieren, der ersten Bedingung für ein erfolgreiches Mitgliedermarketing.

Die **zweite Aufgabe** der Stiftung von Identifikationsmöglichkeiten schließt an die zweite Bedingung für ein erfolgreiches Mitgliedermarketing an: Die konsequente Orientierung der Arbeit der Organisation an den Mitgliederbedürfnissen. Damit wird deutlich, dass Marketing nicht nur eine Methode darstellt, sich zu verkaufen, sondern, dass es unerlässlich ist, Bedürfnisse der bestehenden und potenziellen Mitglieder zu erkennen und im Rahmen der Möglichkeiten - also bezogen auf das Leistungsspektrum und den Charakter der IG Metall als Mitgliederorganisation - zu befriedigen. Immerhin kann es als Binsenweisheit gelten, dass sich Angebote, denen keine Bedürfnisse gegenüberstehen, auch nicht verkaufen lassen.

Um beispielsweise eine mitgliederbezogene Planung des Beratungsangebotes zu machen, muss man nicht nur wissen, was man bieten kann, sondern auch, welchen Bedarf es eigentlich gibt.

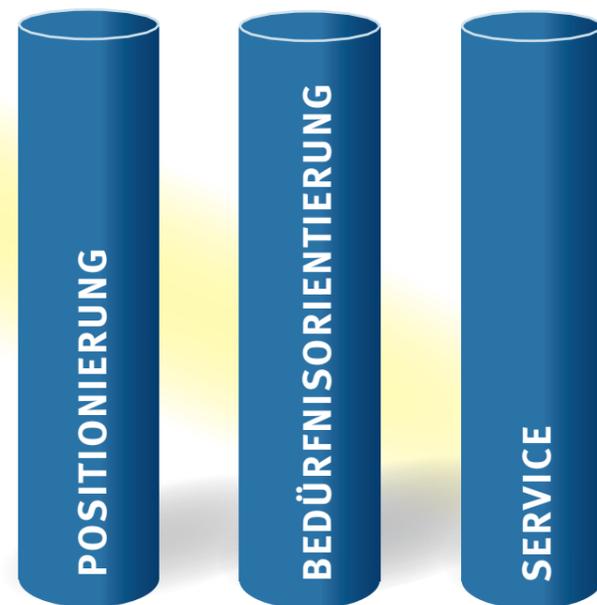
Vieles ergibt sich dabei durch die Praxis, dennoch kann es sehr sinnvoll sein, Bedürfnisse von Zielgruppen gezielt zu ermitteln und sich ein Feedback von den Mitgliedern, etwa durch eine Befragung, einzuholen. Diese muss nicht gleich wissenschaftlich aufgemacht sein. Ein einfacher Fragebogen, zugeschnitten auf ein sehr konkretes Thema, wie beispielsweise Fragen und Ängste zur ERA-Umsetzung in einem bestimmten Betrieb, kann für die Betriebsbetreuung ausgesprochen hilfreich sein, um zu wissen, was den Menschen am Herzen liegt und wozu informiert werden sollte.

Gerade weil die Kernleistungen der IG Metall von Trittbrettfahrern umsonst in Anspruch genommen werden können, ist es wichtig, die Mitglieder in kommunikative Prozesse einzubinden, ihre Bedürfnisse zu kennen, damit die Kernleistung der Gestaltung von Arbeits- und Lebensbedingungen persönlich erfahrbar und Vertrauen in die IG Metall aufgebaut wird. Der Hauptnutzen der Mitgliedschaft liegt damit in der Zugehörigkeit zur starken Gemeinschaft IG Metall, die die Bedürfnisse des Mitglieds kennt und vertritt. Schließlich verkaufen wir kein Produkt und auch unsere wesentliche Dienstleistung wird nicht individuell, sondern kollektiv in Anspruch genommen. Leistungskommunikation sollte sich daher nicht auf individuelle oder Satzungsleistungen beschränken. Sie sind wichtig, können aber den Kern nicht ersetzen.



Mitgliedermarketing ist damit als Arbeit an der Beziehung zwischen dem Mitglied und der Organisation zu sehen. Um diese Arbeit effektiv zu gestalten, ist es wichtig, die einzelnen Bestandteile der Mitgliederkommunikation von Selbstdarstellung und Qualität der Beratungsleistungen über die betriebliche Verankerung bis hin zum individuellen Dialog mit dem Mitglied systematisch zu bearbeiten, wie nachfolgend dargestellt wird. Wichtige Anregungen zu konkreten Vorgehensweisen und Arbeitshilfen finden sich zudem in den anderen Arbeitsheften zur Mitgliederentwicklung.

#### Die drei Säulen des Mitgliedermarketings



Auch wenn der Kern unseres Leistungsspektrums, unser Organisationszweck, nicht ersetzt werden kann, sollte das Thema Dienstleistung einen eigenständigen Stellenwert für uns haben. Denn eine Dienstleistungsorientierung der IG Metall im Sinne von Service wird von den Mitgliedern erwartet. Sie ist heute selbstverständlich und dennoch nicht leicht zu gewährleisten, wie Beispiele von Unternehmen zeigen, bei denen wir Kunden sind und sicher jedem spontan einfallen. Dienstleistung am Mitglied stellt gewissermaßen die dritte Säule des Mitgliedermarketings neben der Positionierung und der Bedürfnisorientierung dar. Die Qualität des persönlichen Kontakts des Mitglieds mit der Organisation sollte daher extra bedacht werden.

Eine gute Erfahrung mit der IG Metall zu machen, auch wenn das konkrete Problem vielleicht nicht gelöst werden konnte, ist eine wichtige Bedingung für den Aufbau einer starken und damit relativ krisenfesten Bindung an die Organisation.

## 2. Leitbildformulierung und Mitgliederentwicklung

**Gewerkschaftliches Handeln erfolgt niemals voraussetzungslos. Es wird durch den inneren Wertekompass der Aktiven im haupt- und ehrenamtlichen Bereich, den Satzungsauftrag der IG Metall, den rechtlichen Rahmen unserer Arbeit und aktuelle politische Herausforderungen auf den verschiedenen Handlungsebenen in Betrieb und Gesellschaft bestimmt. Insofern lassen wir uns immer leiten und werden durch externe Einflüsse geleitet. Wozu also ein Leitbild - schließlich ist der Satzungsauftrag eindeutig formuliert.**

Ein Leitbild für die Arbeit der Verwaltungsstelle kann helfen, einen politischen Orientierungsrahmen zu geben und trotz der Fülle der im Alltag auftretenden Anforderungen das eigene Tun mit einer Richtung zu versehen. Es dient der Selbstverständigung der Verwaltungsstelle im Sinne der Bestimmung der Zielrichtung der eigenen Entwicklung.

Ein Leitbild kann damit zu einem Instrument der Führung und Steuerung der örtlichen Gliederung werden und sollte daher in den Prozess der Geschäftsplanentwicklung als Vorstufe zur Strategieentwicklung und der Festlegung konkreter Ziele der aktuellen Periode einfließen.

Grundsätzlich gilt: Ein Leitbild soll keine Momentaufnahme sein, sondern längerfristig tragen. Ist es einmal formuliert, so kann es dennoch keine „ewige“ Gültigkeit beanspruchen.

Zur Formulierung eines Leitbildes gehört daher auch, es von Zeit zu Zeit einer Revision zu unterziehen, um zu schauen, ob es verändert werden sollte. Für den Revisionsprozess bietet sich ein Dreijahresturnus an.

#### Was ein gutes Leitbild ausmacht

- Nur wenige übergeordnete Ziele beschreiben
- Bezugnahme auf die zentralen politischen Felder und Werte der Verwaltungsstelle
- Definition der großen Herausforderungen, vor denen die Verwaltungsstelle steht
- Deutlicher Bezug zur Mitgliederentwicklung

Die große Gefahr bei der Formulierung eines Leitbildes besteht darin, dass es nur auf dem Papier existiert und keinen Bezug zur täglichen Arbeit hat. Ist dieses der Fall, so wird die Möglichkeit verschenkt, es als Führungsinstrument einzusetzen. Daher ist zu beachten, dass Leitbilder nur wirkungsvoll sein können, wenn sie „gelebt“ werden.

**Daher sollte der Leitbildprozess in die folgenden zwei Phasen aufgliedert werden:**

- Erstellung des Leitbildes
- Umsetzung der Leitbildinhalte

## Die Leitbilderstellung

Zunächst ist zu entscheiden, wer an der Leitbilderstellung teil hat.

Zwei Möglichkeiten bieten sich an:

### Leitbilderstellung durch die Geschäftsführung

› Vorteil:

Rasche Ausarbeitung möglich, da gemeinsamer Überblick vorhanden

‹ Nachteil:

Einzelne Kollegen oder Kolleginnen aus dem haupt- und/oder ehrenamtlichen Bereich können sich ausgeschlossen fühlen, Akzeptanzschwierigkeiten sind möglich

### Leitbilderstellung durch ein Projektteam

› Vorteil:

Verankerung in der gesamten örtlichen Organisation von Anfang an stark

‹ Nachteil:

Der Prozess kann u. U. sehr viel Zeit beanspruchen

Eine Empfehlung, wer an der Leitbilderstellung beteiligt werden sollte, kann nicht generell gegeben werden. Unterschiedliche Konstellationen der Zusammenstellung einer Leitbildgruppe sind denkbar und können nur anhand der lokalen Gegebenheiten sinnvoll entschieden werden.

**Die Initiative zur Leitbildentwicklung sollte in jedem Fall von der Geschäftsführung ausgehen.**

**Leitbild und Strategie für das politische Selbstverständnis der IG Metall-Verwaltungsstelle Ludwigsfelde**

### **KOMPETENT UND SOLIDARISCH IN SACHEN ARBEIT UND SOZIALES!**

Dieses Leitbild beinhaltet die Funktionen Schutz, Beratung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der sozialen Lebensverhältnisse unserer Mitglieder.

Es bildet die Grundlage für das Vertrauen der Mitgliedschaft und das Ansehen der IG Metall in den Betrieben und in der Öffentlichkeit.

Unser Ziel ist es, alle mit dem Arbeitsleben zusammenhängenden Fragekomplexe fachlich abzudecken und diese Kompetenz in allen Konfliktlagen praktisch unter Beweis zu stellen.

Die Herausforderungen zukünftiger gesellschaftlicher Veränderungen müssen durch wirksame Konzepte aufgegriffen werden.

Durch eine intensive Öffentlichkeitsarbeit müssen wir diese Kompetenz zu einem Image formen, das Zuspruch, Unterstützung, Beitritt und Mitarbeit bewirkt und damit die gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit stärkt.

Aus diesem Leitbild lassen sich folgende Aufgabenschwerpunkte ableiten:

#### **Wir sind Dienstleister für das Mitglied:**

Wir helfen durch kompetente Beratung des Mitglieds in arbeits- und sozialrechtlichen Konfliktsituationen, bei der Formulierung und Durchsetzung von Forderungen. Durch erfolgreiches Agieren vor den Arbeits- und Sozialgerichten verhelfen wir dem Mitglied zu seinem Recht.

#### **Wir sind Berater der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertreter:**

Wir vermitteln Fachkenntnisse, stärken das Selbstbewusstsein und unterstützen durch Gestaltungsvorschläge in allen betrieblichen Belangen.

Unsere ständige Aufgabe ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch verbindliche Tarifverträge und ihre erfolgreiche Umsetzung in allen Betrieben der jeweiligen Branche.

#### **Wir arbeiten am Erhalt und Ausbau des Sozialstaats:**

Wir verteidigen die sozialen Rechte und streiten für zukunftsweisende Konzepte in den Bereichen Arbeitsmarkt, Renten, Gesundheit, Steuern sowie in der arbeitsrechtlichen öffentlichen Diskussion.

Für diese Ziele müssen wir jederzeit handlungsfähig sein und bearbeiten deshalb die folgenden Themenfelder:

#### **1. Stärkung der Präsenz in den Betrieben**

- Mitgliedergewinnung im Jugendbereich/ Verjüngung der Altersstruktur
- Erschließung neuer bzw. schlecht organisierter Betriebe, z. B. in der Holzbranche
- Wahl neuer Betriebsräte in Klein- und Mittelbetrieben, gezielte Initiativen in Gewerbegebieten
- Aktivierung und Stärkung der gewerkschaftlichen Vertrauensleute
- Verbesserung des Organisationsgrads im Angestelltenbereich.

#### **2. Rechtsberatung und Prozessvertretung unserer Mitglieder auf hohem Niveau**

#### **3. Stärkung der ehrenamtlichen Tätigkeiten bei Vertrauensleuten und Personengruppen, Förderung der Eigeninitiative**

#### **4. Aktive Öffentlichkeitsarbeit in Veranstaltungen und in den Medien, Flugblätter, Lokalseite, Internet usw.**

*Beschlossen auf der Delegiertenversammlung Ludwigsfelde*

*Beispielleitbild der VS Ludwigsfelde*

## Die Leitbildumsetzung

**Der Erfolg eines Leitbildes hängt in starkem Maße davon ab, wie es in die Organisation kommuniziert und gelebt wird.**

Nach der Erstellung ist es daher ratsam, das Leitbild in Büro- und OV-Klausuren sowie den Ausschüssen vorzustellen und zu diskutieren. Dabei ist zu erörtern:

- › **Welchen Einfluss hat das Leitbild auf unsere Strategiebildung, auf die Schwerpunktsetzung und die Ziele, die wir uns geben?**
  - › **Was bedeutet es für die Mitgliederentwicklung?**
  - › **Wie kommunizieren wir es an die breitere Öffentlichkeit, wie wollen wir wahrgenommen werden?**
  - › **Wie müssen die internen Prozesse aussehen, um dem Leitbild gerecht zu werden?**
- Durch die übergreifende Funktion, die ein Leitbild erfüllen sollte, geht es über den in dieser Handlungshilfe zu beschreibenden Rahmen hinaus, der sich auf den Aspekt Mitgliederentwicklung beschränkt. Wir möchten an dieser Stelle den Fokus darauf richten, welche Fragen aus dem Blickwinkel Mitgliederentwicklung in die Formulierung einfließen sollten:
- › **Für welche übergreifenden Funktionen und Werte stehen wir, die für alle Mitglieder gelten?**
  - › **Welchen Nutzen/Mehrwert haben die verschiedenen Gruppen von ihrer Mitgliedschaft?**
  - › **Von welchen besonderen Stärken, die in der Verwaltungsstelle vorhanden sind, profitieren die Mitglieder?**
  - › **Welches Bild von der örtlichen IG Metall wollen wir an die Mitglieder kommunizieren, um ihnen Orientierung zu bieten?**
  - › **Welche Prinzipien verfolgen wir im Mitgliederkontakt?**
  - › **Welche übergreifenden langfristigen Ziele (Vision) wollen wir in der Mitgliederentwicklung erreichen?**

## 3. Grundlagen und Elemente strategischer Planung

Der Begriff Strategie ist militärischen Ursprungs. Inzwischen ist er jedoch sowohl aus politischer Willensbildung als auch aus dem wirtschaftlichen Bereich nicht mehr wegzudenken. Dabei können mit Strategie recht unterschiedliche Konzepte gemeint sein. Insbesondere die BWL-Literatur hat eine schier unübersichtliche Vielfalt an strategischen Ansätzen und Instrumenten hervorgebracht, die sich an Produktionsweisen, Unternehmensarten und ihrem Umfeld orientieren, vermarktungsbezogen usw. sind und vor allem immer eine Anleitung geben, wie sich ein Unternehmen in einer Konkurrenzsituation behaupten soll.

Als verbindendes Element von Strategiekonzepten, als kleinster gemeinsamer Nenner, kann das Element der Planung von Aktivitäten bezeichnet werden.

In der IG Metall hat die Bezugnahme auf Strategiekonzepte Tradition, auch wenn sie natürlich anders erfolgt als bei Unternehmen. So hatte sich Hans Matthöfer in den 60er Jahren in seinen Überlegungen und Aktivitäten zur gewerkschaftlichen Erschließung von Ford von dem britischen Strategietheoretiker Liddell Hart inspirieren lassen und auf dessen Konzept der Verwirrung und Konzentration Bezug genommen. Verwirrung verkörpert dabei die Elemente Überraschung und Bewegung und Konzentration steht für die Bündelung der eigenen Stärken auf die Schwächen des Gegners.

Schon der Hinweis auf die eigenen Stärken gibt an, dass es für eine Strategieformulierung unabdingbar ist, sich diese in Verbindung mit den eigenen Schwächen bewusst zu machen. Bezogen auf die gewerkschaftliche Arbeit geht es um die inneren und äußeren Bedingungen und das Umfeld unserer Arbeit sowie die damit verbundenen Schwierigkeiten und Chancen.

Daher gehört eine Analyse der eigenen Stärken und Schwächen sowie der durch die wirtschaftliche und politische Umwelt der Verwaltungsstelle gegebenen Chancen und Risiken zur strategischen Planung dazu.



## Analyse Ist-Zustand der Mitgliederarbeit

Zur strategischen Planung und zur Entwicklung von Maßnahmen gehört unabdingbar, sich über die Bedingungen des eigenen Handelns im Klaren zu sein, also den Ist-Zustand zu ermitteln.

Eine einfache Methode für eine Selbstbetrachtung der Verwaltungsstelle ist eine Analyse der eigenen Stärken und Schwächen sowie der äußeren Handlungsbedingungen, die mit der Methode zur Leitbildentwicklung vergleichbar ist, aber viel konkreter sein sollte. Folgende Schritte sind nötig:

### Analyse Ist-Zustand der Mitgliederarbeit

#### Beantwortung selbstgestellter Fragen zu den Stärken und Schwächen wie:

- Welche drei bis fünf Merkmale (Stärken) zeichnen unsere Verwaltungsstelle aus? Was können wir besonders gut?
- Worin liegt ihr spezifischer Nutzen für die Mitglieder?
- In welcher Form nutzen wir sie für die Mitgliederarbeit? Welche besonderen Erfolge konnten wir erzielen?
- Wie präsent ist die IG Metall in den Betrieben? Wo gibt es besondere Stärken und wo besondere Schwächen?
- Welche Mängel (Schwächen) treten in der Mitgliederarbeit (Werbung und Bindung) auf? Was ist besonders schwierig?
- ...

#### Nutzung der Daten aus MDB und Geschäftsplan für Fragen wie:

- Welche Betriebe haben eine strategische Bedeutung?
- In welchen Betrieben und Branchen gibt es Mitgliederzuwächse?
- In welchen Betrieben und Branchen gibt es Mitgliederverluste?
- Wie stellt sich die Gewinn- und Verlustsituation nach Zielgruppen dar, die aus MDB ableitbar sind?
- ...

#### Einbeziehung weiterer Umfeldfaktoren durch Fragen wie:

- Welche unerschlossenen Betriebe und Branchen gibt es?
- Wo gibt es noch Potenzial?
- Wo gibt es einen Zuwachs an Beschäftigung?
- Wo werden Arbeitsplätze abgebaut?
- ...

**Wichtig ist dabei zu sehen, dass Strategie kein Zweck an sich ist, sondern sich den politischen Zielen der Organisation unterzuordnen hat.**

Mit folgenden drei Leitsätzen lässt sich das Verhältnis von Politik, Strategie und Taktik/Operation gut beschreiben:

» **Politik** gibt den Zweck vor. Ihr sind die anderen Ebenen untergeordnet.

» **Strategie** ist das Mittel zur Erfüllung des politischen Zwecks.

» **Taktik** bzw. Operation ist die Anwendung der Mittel.

So wird dann auch der politische Zweck, die zu verfolgenden Ziele, nicht durch die strategische Planung gesetzt. Er wird durch das Leitbild der Verwaltungsstelle vorgegeben. In diesem soll der politische Orientierungsrahmen formuliert werden. Die strategische Planung muss daher auf das Leitbild Bezug nehmen.

### Wie strategisch planen?

Strategische Planung zu betreiben heißt, auf Grundlage des Leitbildes und des Ist-Zustandes den Blick nach vorne zu richten.

#### Folgende Fragen sollten beantwortet werden:

- ? Welche Maßnahmen sind nötig, um die übergeordneten Ziele zu erreichen?
- ? Welche Prioritäten setzen wir?
- ? Wo wollen wir aktiv werden?
- ? Welche konkreten Ziele (z. B. bezogen auf einen Betrieb) lassen sich formulieren?
- ? Was ist an Personal und ehrenamtlicher Unterstützung nötig und möglich?
- ? Wer ist für was verantwortlich?
- ? Was ist an materiellen Ressourcen nötig und möglich?

## 4. Die Prozesse nicht vergessen!

Unerlässlich für jede Form von Planung ist natürlich nicht nur, Aufgaben zu definieren, Verantwortlichkeiten festzulegen und diese vor dem Hintergrund der verfügbaren Ressourcen zu bedenken. Es gilt, auch das Auge auf die dahinterliegenden Arbeitsprozesse zu richten, um erkennen zu können, wo Probleme liegen und wie diese behoben werden können.

Folgende Fragen können hierfür hilfreich sein:

- ? Welche Aufgaben sind mit dem jeweiligen Verantwortungsbereich verbunden?
- ? Wer muss mit wem zusammenarbeiten?
- ? Sind die Aufgaben gut verteilt oder sind Einzelne überlastet?
- ? Welche internen Veränderungen sind nötig, um die Aufgaben bewältigen zu können?
- ? Brauchen wir Unterstützung in Form von Beratung oder Qualifizierung, und durch wen soll sie erfolgen?

### Tipp:

Für eine Reihe von Teilbereichen der Mitgliederentwicklungsarbeit gibt es bereits Arbeitshilfen, so zu den Themen:

- „Mitgliederrückgewinnung“ und „MDB als Arbeitshilfe“,
- Arbeitshefte zur Mitgliederentwicklung: „Mitglieder werben und binden im Betrieb“, „Überzeugend im Gespräch“,
- „Kommunikationsplanung im Betrieb und in der Verwaltungsstelle“.



Tool-  
box

PDF Arbeitshefte zur Mitgliederentwicklungsarbeit

## 5. Elemente der Mitgliederkommunikation



## Die Elemente der Mitgliederkommunikation

Die grafische Darstellung von Elementen der Mitgliederkommunikation verdeutlicht, dass es sich dabei um eine komplexe Angelegenheit handelt, an der allerdings einige Stellschrauben zu finden sind, um die übergeordneten Ziele des Mitgliederkontaktes (Wissen, persönliche Identifikation, politische Überzeugung, Zufriedenheit, Vertrauen) zu erreichen.

Um diese Stellschrauben zu nutzen, ist eine sinnvolle Arbeitsteilung ebenso notwendig wie eine Maßnahmenplanung, die sich am Leitbild und den strategischen Zielen orientiert.

So kann das Image der Verwaltungsstelle nur dann gezielt beeinflusst werden, wenn Klarheit darüber besteht, wofür die Verwaltungsstelle steht, was grundsätzlich erreicht werden soll und welche Werte und Inhalte systematisch in die Mitgliedschaft und Öffentlichkeit getragen werden sollen.

Neben dem eigentlichen Kerngeschäft gewerkschaftlicher Arbeit, das in dem Element „Kompetenzen“ abgebildet wird, lassen sich durch die Elemente „Kollektive Betreuung“ und „Individuelle Betreuung“ zwei wichtige Handlungsebenen identifizieren, für die eine eigenständige Maßnahmenplanung entwickelt werden sollte und die eng mit dem Element „Image“ verbunden sind.

Es ist im Auge zu behalten, dass es sich um eine systematische Differenzierung handelt, um zu erkennen, was für die jeweiligen Bereiche wirklich wesentlich ist.

Dass es Überschneidungen gibt, wie z. B. individuelle Hilfe auf der kollektiven Ebene, ist natürlich richtig, spricht aber nicht gegen die Unterscheidung.



### Das Element „Kollektive Betreuung“

In der kollektiven, der betrieblichen Betreuung wird nicht nur die ganze Kompetenz der IG Metall sichtbar. Sie ist auch das ebenso traditionelle wie wichtigste Vehikel zur Gewinnung und Bindung von Mitgliedern. Um diesen Bereich systematisch zu bearbeiten, empfehlen wir vor allem den Einsatz der **Arbeitshefte zur Mitgliederentwicklung**. Aber auch in anderen Arbeitshilfen, Broschüren und weiteren Materialien lassen sich viele wertvolle Hinweise entdecken. In der „Mustermappe Werbung“ finden sich zudem die geeigneten Werbemittel zur Unterstützung dieser Aufgabe.

### Das Element „Individuelle Betreuung“

Ein ganz erheblicher Teil dieses Aspektes der Mitgliederarbeit wird durch den Kontakt des Mitglieds zur Verwaltungsstelle abgedeckt, den es persönlich - meist aufgrund eines schwerwiegenden Problems - sucht. Insofern sollte sich dieser Kontakt so gut wie möglich gestalten. Auch dann, wenn wir einem Mitglied nicht helfen konnten, sollte es mit einem guten Gefühl gegenüber der IG Metall aus dem Gespräch gehen. Es geht also sowohl um die Qualität der Beratungsleistung als auch um das Drumherum des Kontaktes, wie Freundlichkeit, Atmosphäre, Unterbrechungen, Erreichbarkeit, Termintreue und vieles mehr.

Darüber hinaus gibt es für Verwaltungsstellen die Möglichkeit, von sich aus mit den Mitgliedern in Kontakt zu treten, um sich in Erinnerung zu rufen, sie zum Dialog aufzufordern und ihnen zu zeigen, welche Vorteile ihnen die Mitgliedschaft bietet.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass spontane und sporadische Aktionen wahrscheinlich ohne nachhaltige Wirkung bleiben.

Es kommt also darauf an, den Mitgliederkontakt regelmäßig und gezielt zu gestalten, ohne dem Mitglied durch Werbung auf die Nerven zu gehen.

So ein Vorgehen erfordert eine Planung über das ganze Kalenderjahr und muss in Hinblick auf die personellen, ehrenamtlichen und finanziellen Ressourcen in die Arbeitsplanung der Verwaltungsstelle einfließen.

Die nachfolgenden Ausführungen und Beispiele zum Thema Marketingplanung sollen aufzeigen, wie gezielt Kommunikationsanlässe geschaffen oder genutzt werden können und welche Materialien nötig sind, um diesem Aspekt der Kommunikation zum Zweck der Mitgliederentwicklung Rechnung zu tragen.



Arbeitshefte  
zur Mitglieder-  
entwicklung

## 6. Marketingplanung - Dialogmarketing

### › Dialogmarketing - Was versteht man darunter?

Wenn eine individuelle und direkte Ansprache im Marketing auf den Empfänger abzielt, spricht man von Dialogmarketing. So ist auch der Erfolg von Dialogmarketing über den **direkten Kontakt** zum Mitglied relativ gut zu messen und zu kontrollieren. Diese Form des Marketings gibt Aufschluss über veränderte Rahmenbedingungen für ein Mitglied, wie zum Beispiel Lebens- und Arbeitssituation, Leistungs- und Kostendruck, Wünsche und Erwartungen.

Für Unternehmen ist Dialogmarketing meist selbstverständlich. Allgemein wird der Brief als klassisches Mittel eingesetzt. Welches Dialogmedium aber den größten Erfolg verspricht, hängt von der Zielsetzung, dem Produkt und dem Budget ab.

Hier wird deutlich, dass schon bei der Planung Effektivität und Messbarkeit als sehr wichtige Faktoren von Dialogmarketing berücksichtigt werden müssen.

Dazu gehört die **Durchführung** wie die **Nachbearbeitung** von Dialogmarketing-Aktionen.

Es gibt eine Vielzahl von Marketinginstrumenten, um in den Dialog mit Mitgliedern treten zu können. Entscheidend ist, dass der Dialog angeregt, gefördert und so oft wie möglich in Bewegung gehalten wird.

### › Wozu Marketing in der Verwaltungsstelle?

Um sichtbar zu machen, wie gut der Dialog mit Mitgliedern geführt wird, muss gewährleistet sein, dass in der Verwaltungsstelle die Voraussetzungen für zufriedene Mitglieder geschaffen sind. Es bieten sich mehrere Möglichkeiten an, um eine vertrauensvolle Beziehung zum Mitglied aufzubauen:

- **Telefonisch**

Für telefonische Erreichbarkeit und schnellstmögliche Bearbeitungszeit sorgen.

- **Persönlich - in der Verwaltungsstelle**

Sicherstellen, dass das Mitglied freundlich empfangen wird und an den richtigen Ansprechpartner vermittelt wird.

- **Betrieblich**

Vor Ort präsent sein, Verständnis für die Belange vermitteln, Anliegen verfolgen, konsequent handeln.

- **Schriftlich**

Zeitnah informieren, persönlich anreden, zur Antwort auffordern, nachhaken.

Bei zufriedenen Mitgliedern kann man davon ausgehen, dass die vom Mitglied wahrgenommene Service-Qualität seinen Erwartungen entspricht oder diese sogar noch übertrifft. Produkte und Dienstleistungen, aber auch die internen Prozesse müssen also an den Bedürfnissen der Mitglieder ausgerichtet sein. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass man diese Bedürfnisse kennt und dokumentiert. So können aus diesen Ergebnissen systematisch Maßnahmen abgeleitet werden.

Mit seinen Mitgliedern in den Dialog zu treten, heißt **das Leitbild zu leben!**

Werden alle Kontaktstellen dazu genutzt, ist die Basis für erfolgreiches Mitgliedermarketing in der Verwaltungsstelle geschaffen.

### › Welchen Nutzen hat unsere Verwaltungsstelle von Dialogmarketing?

Die individuelle und direkte Ansprache - den Dialog mit den Mitgliedern aufzubauen - ist gleich Mitgliederbindung. Das Ziel ist, sowohl Informationen an Mitglieder zu übermitteln als auch über sie zu gewinnen. Dialogmarketing kann gleichermaßen gezielt zur Mitgliedergewinnung, -bindung und zur Imagepflege genutzt werden.



Image  
Wertschätzungs-  
Aktionen  
**Dialog**  
Anschreiben  
Mehrstufen-Mailings  
Umfrageaktion

### ›› Der Dialog **Dialog**

(altgriech. dialégomai - sich unterhalten)  
ist eine mündlich oder schriftlich zwischen zwei oder mehreren Personen geführte Rede und Gegenrede. Sein Gegensatz ist der Monolog, das Gespräch einer Person mit oder vor sich alleine. ‹‹

## 7. Wie entsteht ein Marketingplan?

Siehe auch:  
Arbeitsheft Nr. 1  
Kapitel 5  
Planungsschritte  
für eine betriebliche  
Mitglieder-  
werbekampagne



### › Analysieren, planen, umsetzen, auswerten

Mitglieder möchten individuell angesprochen werden. Kommunikationsmaßnahmen sollten aufeinander aufbauen, um eine ständige Aufmerksamkeit für eine Botschaft, Veranstaltung oder ein neues Produkt zu erhalten. Das gilt insbesondere für die Mitgliederwerbung.

Gerade die Erstkontakte gehen oft verloren, wenn sie nicht weiterverfolgt werden. Es ist daher auch mitentscheidend, dass im Rahmen einer Kampagne alle Einzelaktionen über die verschiedenen Kommunikationskanäle ineinandergreifen, von der Ansprache bei telefonischen Gesprächen über E-Mails oder Briefe bis hin zu Veranstaltungen.

Eine Maßnahme wird geplant und durchgeführt und anschließend auf ihren Erfolg hin ausgewertet. So entsteht angefangen bei der **Datenpflege** über die Datenanalyse bis zur Datenaufbereitung ein geschlossener Kreislauf. Alle dazu erforderlichen und wichtigen Gespräche und Informationen über das potenzielle Mitglied werden festgehalten.

Wird der gesamte Dialog mit den Mitgliedern zugrunde gelegt, können jetzt die Kommunikationsmittel optimal aufeinander abgestimmt werden.

MDB als  
Arbeitshilfe



### › Wichtige Voraussetzung: Den Ablauf organisieren und planen

Die richtige Vorgehensweise wird jede Verwaltungsstelle nach individuellen Kriterien selbst bestimmen. Eine entscheidende Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung ist eine festgelegte Organisationsstruktur und ein Organisationsteam, das die Durchführung der zukünftigen Marketingmaßnahmen betreut.

Die Koordinierung sinnvoller Abläufe erfordert eine geregelte Vorgehensweise:

- Problemdefinition mit Ist-Analyse
- Genaue Zielvorgabe (Soll-Konzeption)
- Beratung/Ansatz verschiedener Lösungsmöglichkeiten
- Entscheidung für eine Lösung
- Durchführung der Entscheidung
- Auswertung des Erreichten

Sind klare Definitionen der Verantwortlichkeiten, Termine und Kosten für die Umsetzung der Maßnahme getroffen, ist es hilfreich, sie in einem **Maßnahmenkatalog** zusammenzustellen. Um einen optimalen Ablauf zu gewährleisten, hat sich dabei die recht einfache Methode der 5-W-Fragen bewährt:

#### Was ist zu tun?

*Feststellen der Notwendigkeit, Maßnahmen zu ergreifen. Analyse der Problematik, woraus Handlungsbedarf entsteht. Wo/bei wem muss die Botschaft landen/wirken?*

#### Wo ist etwas zu tun?

*An welcher Stelle besteht Handlungsbedarf, welches Ziel/Ergebnis soll mit der Maßnahme erreicht werden?*

#### Wie ist etwas zu tun?

*Mit welchen Möglichkeiten kann die Botschaft interessant und aufmerksamkeitsstark gemacht werden?*

#### Womit ist etwas zu tun?

*Mit welchen Einsatzmitteln kann die Zielgruppe/das Mitglied am ehesten erreicht werden? Welches Budget muss dafür eingesetzt werden?*

#### Wann ist etwas zu tun?

*Zu welchem Zeitpunkt/konkreten Anlass muss die Botschaft ihre Empfänger erreichen?*

Die Umsetzung kann anhand von grafischen Planungstechniken wie Arbeitsablaufdiagrammen, Entscheidungstabellen etc. unter Verwendung der EDV, auf einem Wandplan oder Flipchart erfolgen. Die Verwendung von Schaubildern hat den Vorteil, dass man sich einen besseren Gesamtüberblick über den Ablauf verschaffen und somit leichter Probleme oder Engpässe erkennen kann.

Entscheidend ist, dass nicht nur die Art der Arbeit oder die einzusetzenden Mittel, sondern auch der damit verbundene Zeit-, Arbeits- und Kostenaufwand im Auge behalten wird.



## 8. Der Marketingplan - Praktische Tipps Zug um Zug

Der Marketingplan ist das Herzstück der Marketingarbeit. Inhalte und Strukturen können sehr unterschiedlich sein. Sie können sich auf einzelne Projekte oder Bereiche beziehen oder die Planung aller für die Maßnahmen notwendigen Schritte und Entscheidungen für ein ganzes Jahr beinhalten.

Die folgenden Arbeitshilfen bieten eine Grundstruktur an, die der jeweiligen Aufgabenstellung angepasst werden muss.

### › Was gehört in den Marketingplan?

Eine schrittweise Aufstellung erleichtert die Planung und hilft, keinen wichtigen Punkt zu vergessen und damit die Aktion nicht wirkungslos verpuffen zu lassen. Die wesentlichen Elemente sollten sich über ein Jahr verteilt wiederfinden. Diese könnten dem 5-W-Fragen-Prinzip folgen:

**Was?**

**Anlass der Aktion, die Zielgruppe (Analyse)**

**Wo?**

**Zielsetzung, das angestrebte Ergebnis (Strategie)**

**Wie?**

**Maßnahmen und Instrumente**

**Womit?**

**Budget für den Planungszeitraum**

**Wann?**

**Die konkrete Aktionsplanung**

**1. Was ist der Anlass der Planung/Aktion und wen wollen wir damit erreichen?**

Zunächst muss die Situation analysiert werden, die Grund oder Notwendigkeit zum Handeln gibt. Ein Beispiel, das beliebig erweitert werden kann:

- Wie haben sich die Mitgliederzahlen verändert, aufgrund welcher Anlässe?
- Welche Produkte/Angebote kamen zum Einsatz?
- Welche positiven Auswirkungen gab es?
- Welche negativen Reaktionen gab es?
- Betrifft es den Mitgliederstatus allgemein oder einzelne Zielgruppen (Auszubildende, Frauen, Betriebswechsler ...)?

**2. Wo setzen wir unsere strategischen Ziele? Was (wo) wollen wir (etwas) erreichen?**

Im Anschluss muss geschlussfolgert werden, wo Handlungsbedarf besteht. Müssen z. B. bestimmte Zielgruppen versorgt werden? Daraus sollte die jeweilige Zielsetzung formuliert werden:

**Strategische Ziele**

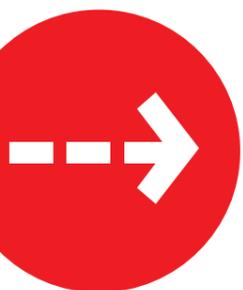
- Was wollen wir mit dieser Aktion/dieses Jahr/langfristig erreichen?
- Was wollen wir dem Mitglied bieten und wie wollen wir gesehen werden?
- Wie gewinnen wir neue Mitglieder?
- Wie binden wir unsere Mitglieder?

Unter den Aspekten

- Service und Dienstleistung/Produkte
- Image
- Kosten/Beiträge
- Kommunikation

Allgemein zur Mitgliederentwicklung	Eigene Produkte	Stärken	Schwächen	Zielgruppe
<i>Fazit</i>				

Erster Zug: Beispiel Analyse



**3. Wie können formulierte Ziele umgesetzt werden?**

Die entschiedene Strategie führt zu den Marketingzielen und den möglichen Maßnahmen. Marketing-Instrumente und Marketing-Mix sollten aufgeführt werden. Auch die Zeitschiene für den Planungszeitraum und wer für das jeweilige Projekt zuständig ist, sollte jetzt festgelegt werden. Diese Planung kann für ein einzelnes Projektziel, für eine einzelne Aktion oder auch für ein- oder mehrjährige Projekte erfolgen.

**4. Womit müssen wir bei der Umsetzung der Maßnahmen rechnen?**

Die Ermittlung des Budgets kann aus den einzelnen Tabellen entnommen werden. Genauere Planzahlen erhält man natürlich erst durch ein sorgfältig aufgestelltes Marketingbudget für das ganze Jahr. Mit der Gegenüberstellung der Plan- und Ist-Werte wird das Budget überwacht und Abweichungen werden sofort erkannt.

Toolbox

Arbeitsheft Nr. 4  
Arbeitshilfe  
Marketingplan

Hauptziele	2006	2007	2008	...
Angestrebtes Ziel				
Angestrebte Zahl				
Neuaufnahmen				

Marketing-Instrumente Marketing-Mix	Maßnahme	Zeitraumen	Budget	Zuständig
Service und Dienstleistung, Produkte				
Image				
Kosten, Beiträge				
Kommunikation				

Beispiel Hauptziele und Marketing-Instrumente/Marketing-Mix

**Marketingbudget**

Maßnahme	Planung	Ist-Wert	Abweichung	Bemerkung
Werbung (Mitglieder, Eigenwerbung)	30.000,-	38.000,-	8.000,-	Mailingkosten senken
Werbemittleinsatz				
Öffentlichkeitsarbeit				
Internet				
Sonstige Kommunikationsmaßnahmen	10.000,-	3.500,-	-6.500,-	konsequenter durchführen
Produktionskosten (Selbstbeschaffung, Inhouselösungen)				
Agenturkosten				
Versand-/Verteilerkosten				
Sonstige Ausgaben für Dialogmarketing				
Summe				

Toolbox

Arbeitsheft Nr. 4  
Arbeitshilfe  
Marketingplan

Beispiel Budgetplanung für Dialogmarketing-Maßnahmen

Viele Marketing-Maßnahmen wirken erst mittelfristig. Daher ist es sinnvoll, die Entwicklung der Maßnahmen- und Budgetplanung mindestens über ein Jahr hinweg zu beobachten, um mit diesen Erfahrungswerten die richtigen Entscheidungen für die nächste Planung treffen zu können.



**5. Wann kommt unsere konkrete Aktionsplanung zum Zuge?**

Die Strategie ist festgelegt, Ziele und Maßnahmen sind formuliert und auch das Budget ist geplant. Diese Daten können nun in eine ganz konkrete und detaillierte Aktionsplanung einfließen. Hier werden alle Maßnahmen und Aktionen aufgeführt, die für das Projekt bzw. die Jahresplanung vorgesehen wurden.

Je nach aktuellem Anlass kann man einen kleinen Aktionsplan erstellen, mit den vorher festgelegten Werten, die auch später in die Jahresplanung integriert werden können. Die Jahresplanung für sämtliche Kommunikationsmaßnahmen könnte so aussehen:



Arbeitsheft Nr. 4  
Arbeitshilfe  
Marketingplan

Jahresplanung Kommunikationsmaßnahmen					
Maßnahme/Quartal	1. Quartal			2. Quartal	
	Häufigkeit/ Maßnahmen	Budget	verbraucht Budget	Differenz	Häufigkeit/ Maßnahmen
<b>Werbung</b>					
Info-Flyer Tarifrunde					
Image-Kampagne					
Werbemittel					
...					
<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>					
...					
Budget gesamt					

Beispiel Jahresplanung Kommunikationsmaßnahmen

**9. Aufbau einer Dialog-Kampagne: Wie gehen wir vor?**

**Wie finden wir die richtigen Werkzeuge - Dialogwege?**

Wie schon erwähnt, gibt es nicht *das* Medium für erfolgreiches Dialogmarketing. Wahl und Erfolg des Mediums oder der Mittel sind abhängig von den Elementen Zielsetzung, Zielgruppe, Produkt/Botschaft und Budget. Die Eignung von Dialoginstrumenten zur Erzielung von Bekanntheit und Image z. B. ist umso höher, je mehr man über die Zielgruppe weiß.

Der Klassiker im Dialogmarketing ist der **Brief** (auch Mailing genannt). Dieser kann genutzt werden für einfache Informationen oder Mitteilungen - auf jeden Fall mit persönlicher Anrede. Gilt es, schwierige Themen oder komplexere Inhalte zu kommunizieren, sollten die Botschaften in mehreren Schritten z. B. durch ein **mehrstufiges Mailing** transportiert oder zumindest ein erklärender Flyer hinzugelegt werden. Flankierende Maßnahmen können Veranstaltungen, Seminare, Anzeigen oder Aushänge in den Betrieben sein.

Je nach Dringlichkeit/Wichtigkeit wird entschieden, welcher Aufwand der Aktion gerecht wird und welches Budget für die Umsetzung zur Verfügung gestellt werden kann.

Generell hängt die Wahl der Maßnahme davon ab, welches Ziel erreicht werden soll.

**Wen genau wollen wir erreichen und mit welchen Mitteln erreichen wir ihn am besten?**

**Was kostet das Produkt/die Dienstleistung und wieviel Geld können wir dafür ausgeben?**

**Eine kleine Auswahl möglicher Maßnahmen, um in den Dialog mit Mitgliedern zu treten:**

- Der persönliche Kontakt im Betrieb
- Anschreiben
- Direktmailing per Post oder Verteilung vor Ort
- Regelmäßige Newsletter per Post, Verteilung, E-Mail
- Einladung zu Veranstaltungen, Workshops
- Preisausschreiben
- Wertschätzungsaktionen für Werberteams
- Umfrageaktion
- Internet-Forum
- Neue Service-Angebote (z. B. Kooperationen im Bereich Weiterbildung etc.) mit Rückmeldung
- ...



Arbeitshilfe  
„Rückgewinnung“  
MDB-Musterbriefe

### › Welche Zielgruppe wollen wir erreichen?

Je besser sich die Personengruppe, die man erreichen möchte, eingrenzen lässt, umso besser und gezielter kann man sie erreichen. Es empfiehlt sich, die Zielgruppe nach Eigenschaften zu bestimmen, wie zum Beispiel nach Berufsfeldern und Berufsbildern, nach Themen oder Interessen. Die nächste Überlegung ist, wie man die Aufmerksamkeit oder sogar eine Reaktion von gerade dieser Personengruppe erreicht. Versucht man, sich in die Lebenslage der Zielgruppe zu versetzen, ist es umso leichter zu formulieren, was für sie wichtig ist.

### › Eine Idee entsteht - wie kommunizieren wir sie?

Hat man eine gute Idee zu einem Kommunikationsanlass gefunden, gilt es, diese in Form und Sprache an die Frau/den Mann zu bringen. Um die gewünschte Wirkung und Resonanz zu erreichen, muss der Text knapp, aussagefähig und prägnant, die Gestaltung kreativ sein. Sie soll in Medium und Styling an die Zielgruppe angepasst sein und zum richtigen Zeitpunkt ankommen. Die Aufmachung ist daher bei vielen Maßnahmen von bedeutender Wichtigkeit.

Erfolgsfaktoren für die Umsetzung einer Idee:

- Zielgruppengerechter Einsatz
- Qualifizierte Adressen/gepflegte Datenbank
- Sorgfältige Planung und Durchführung
- Ansprechende Aufmachung

### › Wie entsteht der Dialog?

Der erste Schritt, um in den Dialog mit dem Mitglied zu treten, ist im Grunde schon mit dem ersten Anschreiben getan. Hier kommt es bereits darauf an, das Mitglied durch eine persönliche Ansprache zu gewinnen.

**Ein Anschreiben oder eine Mailing-Aktion muss unbedingt eine Aufforderung zum Reagieren, eine Möglichkeit zum Antworten enthalten.**

Dieses Element muss klar formuliert und deutlich zu erkennen sein - am besten in einer vorformulierten Antwort. Das kann als Rücksendung in einem vorbereiteten Umschlag sein, als Postkarte, Faxantwort, Coupon etc.

### › Abwägen: Wann sollten wir professionelle Hilfe in Anspruch nehmen?

Kaum jemand kennt seine Zielgruppe und ihre betrieblichen Probleme besser als die Verwaltungsstelle selbst. Den richtigen Kommunikationsanlass zu finden, hängt von den gesetzten Zielen ab und natürlich von gegebenen politischen Impulsen.

In einer kreativen Sitzung werden viele gute Ideen geboren. Wie aber verhält es sich mit den Umsetzungsmöglichkeiten, der Wirkungsweise und den richtigen ‚Transportmitteln‘ der Maßnahmen? Hier kann es ratsam sein, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen, damit gute Ideen in gute Praxis übertragen werden.

## Checkliste als Orientierungshilfe

In diesem Arbeitsheft sind grundlegende Schritte zum Dialogmarketing dargestellt. Diese Übersicht fasst die wichtigsten Punkte zusammen, die vor der Durchführung einer Marketing-Kampagne beachtet werden sollten:

- ➔ Was ist unser Ziel?
- ➔ Was wollen wir mit der Marketing-Kampagne erreichen?
- ➔ Wen wollen wir erreichen?
- ➔ Wie lässt sich unsere Zielgruppe definieren?
- ➔ Womit erreichen wir die Zielgruppe?
- ➔ Welche Form ist für die Aktion sinnvoll?
- ➔ Was ist unsere Botschaft?
- ➔ Wie formulieren wir die Inhalte?
- ➔ Möchten wir eine bestimmte Reaktion erzielen?
- ➔ Womit erreichen wir die gewünschte Reaktion?
- ➔ In welchem Zeitrahmen planen wir die Kampagne?
- ➔ Gibt es bestimmte Termine/Anlässe, die lukrativ wären?
- ➔ Was ist im Rahmen des Budgets möglich/realistisch?
- ➔ Brauchen wir externe Unterstützung für die Umsetzung?

Nach der Durchführung einer Dialogmaßnahme ist es besonders wichtig zu überprüfen, ob das gewünschte Ziel erreicht wurde. Eine erste Auswertung folgender Fragen gibt Aufschluss darüber, wo Verbesserungen notwendig sind:

- ➔ Haben wir unser Ziel erreicht?
- ➔ Haben wir die richtige Strategie gewählt?
- ➔ Haben wir unsere Zielgruppe erreicht?
- ➔ Ist die gewünschte Reaktion eingetreten?
- ➔ Wie groß war die Resonanz?
- ➔ Was können/müssen wir verbessern?

Die nächsten Schritte müssen ebenso sorgfältig geplant werden wie vor und während der eingesetzten Maßnahme.

**Den Dialog fortsetzen:  
Dranbleiben, nachhaken ...**

## 10. Nachhaltigkeit - Die kontrollierte Aktion

Jede Aktion kann genau auf ihren Erfolg ausgewertet werden. Je detaillierter die Vorarbeiten ausgeführt wurden, umso genauer kann eine Auswertung erfolgen. Einfache Abfragemethoden können konkrete Zahlen zu Teilnahmefrequenz, persönlichen Gesprächen in der Verwaltungsstelle oder im Betrieb, Telefonaten, Onlinebesuchen etc. liefern, die auf die jeweilige Aktion zurückzuführen sind.

Mithilfe dieser Rückmeldungen kann die Kampagnenstrategie ständig angepasst und optimiert werden. In der Folge kann sich die Verwaltungsstelle darauf konzentrieren wirkungsvolle Dialogmaßnahmen mit niedrigeren Kosten durchzuführen.

### › Kein Produkt/keine Maßnahme sich selbst überlassen

Eine einfache Aktion in Form von persönlichen Anschreiben lässt sich leicht nachverfolgen.

Wird zum Beispiel eine Rückmeldung erwartet, muss seitens der Verwaltungsstelle nach Ablauf einer festgelegten Frist telefonisch oder mittels eines zweiten Schreibens nachgehakt werden. Sollte die gewünschte Reaktion dennoch ausbleiben, wäre - dem Anlass gebührend - zu überlegen, ob eine zweite Aussendung zum Thema eventuell mit einer anderen Schwerpunktaussage erforderlich wird.

Handelt es sich um ein aufwändigeres Mailing, welches Botschaften in mehreren Schritten aufeinander aufbauend aussendet, sollte nach festgelegter Zeitschiene ebenso verfahren werden.

### › Nichterfolg analysieren - Was haben wir falsch gemacht?

Eine Erfolgskontrolle der Marketing-Maßnahmen ist die zwingende Voraussetzung für Verbesserungen. Nur so können wertvolle Erfahrungen gesammelt werden, was funktioniert und was nicht. Obwohl die schlechten Ergebnisse in den zahlreichen Facetten des Marketings verborgen sein können, gibt es dennoch eine Reihe möglicher Ursachen, die grundsätzlich nachgefragt werden sollten:

- War der Zeitpunkt richtig gewählt?
- War die Botschaft unmissverständlich „auf den Punkt“ gebracht?
- Waren möglicherweise zu viele/schwierig zu vermittelnde Botschaften enthalten?
- Gab es eine Antwortmöglichkeit/Aufforderung?
- War die Aufmachung aufmerksamkeitsstark genug?
- Haben wir versäumt, spätestens nach zwei Wochen nachzufragen?
- Waren die Empfänger unsere richtige Zielgruppe?
- Gab es vielleicht Interessen-Überschneidungen, sodass die Zielgruppe hätte größer sein können?
- Wurde alles sorgfältig dokumentiert, damit wir daraus Fehlentscheidungen erkennen können?

Toolbox

Arbeitshilfe  
„Rückgewinnung“  
MDB-Musterbriefe

### › Beispiel Zeitablauf für die Produktion

Steht ein fester Termin, sollte rechtzeitig ein angemessener Zeitaufwand einkalkuliert werden. Wichtig ist dabei auch ob die Information vor, zu oder/und nach dem Anlass ankommen muss, um die richtige Wirkung zu entfalten. Wenn aus aktuellem Anlass ein „Schnellschuss“ erforderlich ist, wird je nach Inhalt ein einfaches Anschreiben oder ein Flyer gewählt.

Egal welcher Aufwand betrieben wird, eine Zeitschiene für den termingerechten Ablauf kann hilfreich sein. Sie hält fest, wann und wie die Botschaft ankommt - von der Ideenfindung bis zum Versand oder der Verteilung vor Ort.

Ein wichtiges Kriterium für die Einhaltung des Zeithorizonts sind externe Produktionsabläufe. Es sind von der Auftragsvergabe über Entwürfe (Layouts) und Druckvorlagenerstellung bis zum Druck des Materials je nach benötigter Menge (Auflagenhöhe) ca. 10-20 Arbeitstage zu berücksichtigen. Hinzu kommt der Zeitaufwand für die Konfektionierung, das Zusammenfügen mehrerer Unterlagen und der Versand zum Beispiel für eine Mailing-Aktion (Lettershoparbeiten).

Den erforderlichen Zeitraum für anschließendes Nachfassen bzw. eine zweite Aussendung nach ca. 14 Tagen gehört ebenfalls in die Zeitplanung. Ein möglicher Zeitablauf für eine Mailing-Aktion könnte folgendermaßen aussehen:

Zeithorizont für: Maßnahme

ab	Monat															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Entwicklung</b>																
Auftragsgespräch	■	■														
Auftragserteilung	■	■														
Idee, Layout		■	■	■												
Freigabe, Korrektur				■	■											
<b>Produktion</b>																
Druckvorlagenerstellung				■	■											
Druck/Verarbeitung					■	■	■	■								
<b>Lettershop</b>																
Personalisieren								■	■							
Zusammentragen, Kuvertieren								■	■	■						
Versand									■	■	■	■				
<b>Nachfassen</b>																
Telefon, 2. Aussendung													■	■	■	

## 11. Beispiele Dialogmaterial

### › Bewährte/vorhandene Instrumente und Produkte nutzen

Für eine ganze Reihe von Dialog-Anlässen wurden bereits zielgruppengerechte Produkte entwickelt, die auch mit **individuellen Daten der Verwaltungsstelle** versehen werden können.

Beim Einsatz dieser Materialien kann der Vorteil genutzt werden, **Entwicklungszeit einzusparen**. Hinzu kommt der Aspekt der Kostenersparnis, wenn durch **Sammelbestellungen** beispielsweise größere Stückzahlen erreicht werden, die sich dadurch bei den **Produktionskosten** erheblich auswirken können.

Einige Beispiele vorhandenen Dialog-Materials zeigen die vielfältigen Möglichkeiten verschiedener Maßnahmen.

### › Zielgruppe: Sammelnummern

**Maßnahme:** 4-teiliges Mailing jeweils mit Aufnahmeschein und Anforderungskarte für Informationen, Service- und Beratungsangebote.

Die Mailings sind in Reihenfolge und Zeitabstand flexibel und auch unabhängig voneinander einsetzbar.



Weiteres Material zum Thema: Kurzcheckliste, Zeugnisüberprüfung, Leistungsrechner

### › Zielgruppe: ZeitarbeitnehmerInnen und BetriebsrätInnen

Motivation und Information für BetriebsrätInnen, um das Thema Zeitarbeit in ihrem Betrieb zu kommunizieren. Service- und Beratungsangebot für ZeitarbeitnehmerInnen.



**Maßnahme:** Informationsveranstaltung und kleine Zeitung für BR, Info-Scheckheft mit Postkarte, Beratungsangebot, Checkliste, Service-Card und Aufnahmeschein, Info-Broschüre für Mitglieder.

### › Zielgruppe: Betriebswechsler

Betriebswechslern in ihrer meist unsicheren Situation das Leistungsangebot der IG Metall zusammengefasst präsentieren, gleichzeitig Abfrage ihres jeweiligen Status.

**Maßnahme:** 1. personalisiertes Anschreiben, Sammelhefter „Am Ball bleiben“ als Präsent mit Anforderungskarten für spezielle Informationen, inkl. 4 Rückmeldeformulare mit Rückumschlägen, Beitritts-erklärungen. Konfektioniert, in Versandhülle. 2. personalisiertes Anschreiben nach ca. 2-3 Wochen.



### › Zielgruppe: Die Verwaltungsstelle - In eigener Sache

**Maßnahme:** Mailing zur Imagepflege. Informationen mit 3

Schwerpunkthemen - Das Leistungspaket - der Verwaltungsstelle. Rückantwortkarten und Aufnahmescheine inliegend. Heft 1: Schutz und Sicherheit für Mitglieder, Heft 2: Aus- und Weiterbildung, Heft 3: Service- und Dienstleistung. Anforderungskarten für Informationen und Beratungstermin zu jedem Themenheft.

F flankierende Maßnahmen: Radiospots und Kleinanzeigen.



### › Zielgruppe: Berufseinsteiger

**Maßnahme:** Mailingvorlagen mit berufsbegleitenden Informationen - von der Ausbildung bis zum Berufseinstieg. Themenbezogen unabhängig voneinander einsetzbar. Aufforderung zur Beratung und Bestellung von Materialien.



Die Beispiele der hier vorgestellten Dialog-Maßnahmen sind in Zusammenarbeit mit der Bezirksleitung NRW entstanden. Über alle Materialien kann bezirksübergreifend (im Rahmen der Produktionszeit) verfügt werden. Informationen und Anfragen unter: [info@ohrndorf.com](mailto:info@ohrndorf.com) oder Tel. 02732/55 39-0 Ohrndorf Kommunikation GmbH

