



SKIVRE Trainingmodul 2:

MARKETINGSTRATEGIEN

Marketingmix. Marketinginstrumente.
Marketingkommunikation. SWOT Analyse.

Autor*innen:

Wolfgang Eisenreich

Angela Ivanova

Wolfgang Kniejski

Einrichtungen:

WIN -

**Wissenschaftsinitiative
Niederösterreich,
Österreich**

INI-Novation Bulgaria

OOD



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Zustimmung zu den Inhalten dar, die nur die Ansichten der Autoren widerspiegeln. Die Europäische Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Projektnummer: 2018-1-DE02-KA202-005023

Dieses Trainingsmodul ist Teil des **SKIVRE**-Trainingsprogramms mit insgesamt 10 Lernmodulen, das im Rahmen der Erasmus+ Strategischen Partnerschaft „**SKIVRE - Skills Development for the Valorisation of European Religious Heritage / Kompetenzentwicklung für die Inwertsetzung des europäischen Religionserbes**“ entwickelt wurde.

Im Rahmen von **SKIVRE** entwickelte ein Team aus sechs europäischen Institutionen - alle im Kontext der Erhaltung des religiösen Erbes tätig - ein Fortbildungsprogramm für die Herstellung und Vermarktung hochwertiger handgefertigter Produkte europäischer Klöster. Die Trainingsinhalte auf einen Blick:

SKIVRE Trainingsprogramm
Modul 1: Einführung
Modul 2: Marketingstrategien
Modul 3: Klosterprodukte
Modul 4: Wie verkauft man Klosterprodukte authentisch
Modul 5: Vertriebsstrategien
Modul 6: Soziale Medien und Kommunikation
Modul 7: Wertschöpfung durch Netzwerke
Modul 8: Aufbau einer starken Marke
Modul 9: Finanzierungsstrategien
Modul 10: Nachhaltigkeitsaspekte

Weitere Informationen finden Sie auf der Homepage: www.skivre.eu

Titelbild: @Angela Ivanova (Prämonstratenserabtei Averbode, Belgien)

Erklärung zum Urheberrecht diese Trainingmoduls:



Dieses Werk steht unter einer Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Es steht Ihnen frei:

- zu teilen - kopieren und verteilen Sie das Material in jedem Medium oder Format
- anzupassen - remixen, transformieren und bauen Sie auf dem Material auf

unter den folgenden Bedingungen:

- Namensnennung - Sie müssen eine entsprechende Angabe machen, einen Link zur Lizenz angeben und vermerken, ob Änderungen vorgenommen wurden. Sie können dies in jeder angemessenen Weise tun, aber nicht in einer Weise, die darauf hindeutet, dass der Lizenzgeber Sie oder Ihre Nutzung unterstützt.
- Nicht kommerziell - Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke verwenden.
- ShareAlike - Wenn Sie das Material remixen, transformieren oder darauf aufbauen, müssen Sie Ihre Beiträge unter der gleichen Lizenz wie das Original verteilen.

Die vollständigen Lizenzbedingungen finden Anwendung und sind hier zugänglich: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.de>

Inhalt

Über das Modul.....	3
Trainingsbeschreibung	3
Ziele dieses Ausbildungsmoduls	3
Zielgruppen	3
Erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten nach Abschluss dieses Moduls	4
Trainingsmethode	5
Trainingsinhalte.....	6
Lerneinheit 1: Elemente des Marketing-Mix.....	8
1.1 Einführung in Marketing und Marketing-Mix.....	8
1.2 Produkt.....	12
1.3 Preis.....	14
1.4 Platzierung (Verteilung/Distribution)	14
1.5 Verkaufsförderung / Promotion	15
Lerneinheit 2. Marketing-Strategie	18
2.1 Strategisches Management führt zum Agieren statt zum Reagieren!	18
2.2 Grundlegende Merkmale des strategischen Denkens	18
2.3 Methoden zur strategischen Analyse.....	19
2.4 Strategieentwicklung.....	23
Lerneinheit 3. Marketing-Kommunikation.....	26
3.1 Was ist Marketing-Kommunikation?	26
Beispiele guter Praxis	31
Übung 2.1. – Beginnen Sie mit Ihrem SWOT	1
Übung 2.2. – Machen Sie eine kleine Recherche.....	2
Übung 2.3. – Marketing-Kommunikationskanäle	3
Literaturhinweise.....	4
SKIVRE: Stärkung des wirtschaftlichen Potenzials der Klosterprodukte	5



Dank6

Über das Modul

Trainingsbeschreibung

In diesem Modul bekommen Sie einen Einblick in das Marketing und Sie erfahren dessen Bedeutung für Klöster, die selbst Produkte herstellen und die Notwendigkeit verspüren, Marketing-Kenntnisse zu erwerben und sich über die Instrumente und Methoden des Marketings besser zu informieren. Sie lernen die Marketinginstrumente im sogenannten "Marketing-Mix" kennen, ebenso sowie Marketingstrategien und Produktentwicklungsstrategien.

Der "Marketing-Mix" beschreibt die verschiedenen Arten von Entscheidungen, die über Produktstrategien, Produktpreise und Produktvertrieb zu treffen sind. Schließlich werden Sie auch die Rolle der Kommunikation im Marketingprozess kennen und verstehen lernen.

In einer Gesellschaft, in der sich Trends und Entwicklungen schnell gegenseitig beeinflussen, wird es immer wichtiger, eigene Strategien und Positionierungen zu entwickeln, um für die Zukunft gerüstet zu sein.

Ziele dieses Fortbildungsmoduls

Dieses Modul gibt einen Überblick über jene Marketinginstrumente, die auf die spezifischen Anforderungen der klösterlichen Produktion und des Verkaufs klösterlicher Produkte zutreffen. Es zeigt auf, welche Marketingstrategien eingesetzt und welche vermieden werden sollten. Sie können noch tiefer in bestimmte Elemente Ihrer Marketingstrategien eintauchen, indem Sie sich die anderen verwandten Module innerhalb dieses **SKIVRE**-Programms ansehen.

Zielgruppen

Dieses **SKIVRE**-Trainingsmodul ist auf die Fortbildungsbedürfnisse der Mönche und Nonnen, des Managements, des Personals und der Freiwilligen in europäischen Klöstern ausgerichtet, unabhängig davon, ob sie von katholischen oder protestantischen Orden oder der orthodoxen Kirche, von öffentlichen oder privaten Trägern betrieben werden.

Alle Module sind für diese Personengruppen relevant, einige haben jedoch einen spezifischeren Charakter. Sie sind alle miteinander verbunden, auch wenn sie nicht formell aufeinander aufbauen. Sie unterscheiden sich im Hinblick auf das Informations- und Kompetenzniveau und richten sich an drei Gruppen:

- **Zielgruppe 1:** Für Personen, die auf der Umsetzungsebene arbeiten, wie z.B. in Klosterläden, werden drei Module empfohlen: Modul 1 als Einführung in dieses Fortbildungsprogramm, Module 3 und 4 über klösterliche Produkte und den authentischen Verkauf klösterlicher Produkte. Personen, die beginnen, bestimmte strategische Aspekte in Betracht zu ziehen, können sich von Modul 7 über die Wertschöpfung durch Vernetzung inspirieren lassen.
- **Zielgruppe 2:** Für Menschen mit besonderen Kenntnissen oder Erfahrungen oder einem bestimmten Hintergrund und/oder bestimmten Aufgaben im klösterlichen Management bieten Modul 2 über Marketingstrategien, Modul 5 über Vertriebsstrategien, Modul 8 über die Schaffung einer starken Marke und Modul 6 über soziale Medien und Kommunikation Lerninhalte und Reflexion.
- **Zielgruppe 3:** Für Personen mit strategischer Entscheidungsverantwortung und Personen mit hochspezialisiertem / erfahrenerem Hintergrund und entsprechenden Aufgaben in einem Kloster werden Modul 9 zu Finanzierungsstrategien und Modul 10 zu Nachhaltigkeitsaspekten empfohlen. In diesen Modulen bietet die erste Lerneinheit eine allgemeine Einführung in die Themen. Sehr erfahrene Personen können diese Einführungen überspringen und direkt in die Lerneinheiten 2 oder höher einsteigen.

Erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten nach Abschluss dieses Moduls

Nach dem Studium dieses Moduls werden Sie:

- einen Überblick über die verschiedenen Schlüsselemente des Marketing-Mixes erlangen
- die verschiedenen Schwerpunkte für das strategische Marketing und die SWOT-Analyse kennen
- die vier Komponenten des Marketing-Mixes verstehen: Produkt, Ort, Preis und Verkaufsförderung/Promotion
- wissen, welche Arten der strategischen Analyse für Ihr Kloster am besten geeignet sind
- in das strategische Denken eingeführt sein und
- die Grundprinzipien der Kommunikation für das Marketing verstehen.

Trainingsmethode

SKIVRE setzt auf einen interaktiven Trainingsansatz, unabhängig davon, ob Sie ihn als Selbstlernkurs nutzen oder von einem Trainer oder einer Trainerin angeleitet werden. Dieses Trainingsmodul beinhaltet:

- individualisierte Selbstlerneinheiten - eine leistungsfähige Lernmethode, die es jedem und jeder Lernenden ermöglicht, auf der Grundlage eigener Erfahrungen und Kenntnisse sowie auf der Grundlage neu erworbenen Wissens selbstständig Entscheidungen zu treffen;
- Selbsteinschätzung - laufende Selbsteinschätzungstests oder Aufgaben, die die Lernenden vor Beginn jedes nachfolgenden Moduls an ihre/n Trainer*in schicken;
- Sie können auch in kleinen Gruppen von 2 oder 3 Personen arbeiten, z.B. wenn Sie sich entscheiden, dieses Modul mit Kolleg*innen als Selbstlerngruppe in Ihrem Kloster oder mit externer Unterstützung umzusetzen.

Sie erwerben Wissen einzeln oder in einer Gruppe mit:

- Trainingsmaterialien wie diesem Modul;
- Schulungsunterlagen in neun weiteren **SKIVRE** Qualifizierungsmodulen, die eng mit diesem Modul verbunden sind;
- der interaktiven **SKIVRE** Online-Schulungsplattform: www.skivre.eu/training;
- moderierten Trainingseinheiten für das Lernen in einer Gruppe mit einem/einer professionellen Trainer*in.

Wenn Sie das Training mit einem/einer professionellen Trainer*in durchführen möchten, wenden Sie sich bitte an die **SKIVRE**-Partner*innen in Deutschland oder Österreich. Sie sind auf der **SKIVRE**-Website veröffentlicht: <https://skivre.eu/about/partnership/>. Auch am Ende dieses Moduls finden Sie die Einrichtungen und Expert*innen gelistet.

Trainingsinhalte



Lerneinheit 1: Elemente des Marketing-Mix

*Der Begriff "Marketing-Mix" ist ein allgemeiner Ausdruck, der die verschiedenen Marketing-Entscheidungen beschreibt, die getroffen werden müssen, um Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung auf dem Zielmarkt zu platzieren. Der Marketing-Mix ist auch unter der Bezeichnung "4Ps" (**p**roduct-**p**rice-**p**lace-**p**romotion, zu Deutsch „Produkt - Preis - Ort – Verkaufsförderung/Promotion“) bekannt; vermutlich ist dies die bekannteste Art, den Marketing-Mix zu beschreiben.*

Die richtige Anordnung des Marketing-Mix (siehe die weitere Ausarbeitung der 4Ps in Lerneinheit 1) durch die Entscheidungsträger*innen in den Klöstern spielt eine wichtige Rolle für den Erfolg der Marketing-Aktivitäten:

- Stärken entwickeln und Schwächen vermeiden (siehe Einzelheiten zur SWOT-Analyse in Lerneinheit 2)
- Stärkung von Wettbewerbsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit
- Sorge-Tragen dafür, dass das interne und externe Umfeld des Klosters eng zusammenarbeitet (siehe Einzelheiten in der Marketingkommunikation in Lerneinheit 3).

1.1 Einführung in Marketing und Marketing-Mix

Der Marketingspezialist und Wissenschaftler Edmund Jerome McCarthy präsentierte den ursprünglichen Marketing-Mix als Rahmen für Marketing-Entscheidungen. Er hat immer noch Gültigkeit und kann wie folgt umrissen werden¹:

¹ McCarthy, Jerome E. (1964), Basic Marketing. A Managerial Approach, Homewood, IL, USA

Kategorie	Definition/Erläuterung	Typische Marketingentscheidungen
<p>Produkt</p>	<p>Ein Produkt bezieht sich auf einen Artikel, der die Bedürfnisse oder Wünsche des Verbrauchers befriedigt.</p> <p>Produkte können materiell (Waren) oder immateriell (Dienstleistungen, Ideen oder Erfahrungen) sein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktdesign - Eigenschaften, Qualität ■ Produktsortiment - Produktpalette, Produktmix, Produktlinien ■ Markenbildung ■ Verpackung und Etikettierung ■ Dienstleistungen (Zusatzleistungen, Kundendienst, Servicegrad) ■ Garantien ■ Rückgabe ■ Produktmanagement über den gesamten Lebenszyklus
<p>Produktstrategien werden in Unterkapitel 1 dieses Moduls sowie in Modul 3 "Klosterprodukte", in Modul 4 "Wie man Klosterprodukte authentisch verkauft" und in Modul 8 "Eine starke Marke schaffen" erläutert.</p>		
Kategorie	Definition/Erläuterung	Typische Marketingentscheidungen

<p>Preis</p>	<p>Der Preis bezieht sich auf den Betrag, den ein/e Kund*in für ein Produkt bezahlt.</p> <p>Der Preis kann sich auch darauf beziehen, was Verbraucher*innen bereit sind, für den Erwerb eines Produkts aufzuwenden (z.B. Zeit oder Aufwand).</p> <p>Der Preis ist die einzige Variable, die Auswirkungen auf den Umsatz hat.</p> <p>Der Preis beinhaltet auch Überlegungen zum von Kund*innen subjektiv wahrgenommenen Wert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preisstrategie ■ Preis-Taktik ■ Preisgestaltung ■ Zuwendungen - z.B. Rabatte für Händler*innen ■ Preisnachlässe - für Kund*innen ■ Zahlungsbedingungen - Kredit, Zahlungsmethoden
--------------	--	--

Preisstrategien werden in Unterkapitel 2 dieses Moduls erklärt.

Kategorie	Definition/Erläuterung	Typische Marketingentscheidungen
<p>Ort</p>	<p>Bezieht sich auf die Bereitstellung von Kundenzugang.</p> <p>Berücksichtigt Aspekte des Vertriebs.</p> <p>Befasst sich mit der Bereitstellung von Service-Leistungen/Bequemlichkeit für Kund*innen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategien wie Intensiver Vertrieb, Selektiver Vertrieb oder Exklusivvertrieb ■ Marktabdeckung ■ Auswahl der Lieferkettenmitglieder und Geschäftsbeziehungen ■ Sortiment ■ Standortentscheidungen ■ Bestandsaufnahme ■ Transport, Lagerung und Logistik

Vertriebsstrategien werden in Unterkapitel 3 dieses Moduls sowie in Modul 5 "Vertriebskanäle" und in Modul 7 "Wertschöpfung durch Netzwerke" erläutert.

Kategorie	Definition/Erläuterung	Typische Marketingentscheidungen
<p>Promotion / Verkaufsförderung</p>	<p>Promotion bezieht sich auf Marketingkommunikation.</p> <p>Promotion kann Elemente wie: Öffentlichkeitsarbeit (PR) wie Presseartikel und die Organisation von Veranstaltungen, Werbung, Direktmarketing und Verkaufsförderung umfassen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promotion-Mix - angemessene Ausgewogenheit von Werbung, PR, Direktmarketing und Verkaufsförderung ■ Message-Strategie - Was soll kommuniziert werden? ■ Channel/ Medienstrategie - wie man die Zielgruppe erreicht ■ Message-Frequenz - wie oft kommunizieren
<p><i>Strategien der Verkaufsförderung werden in Lerneinheit 4 dieses Moduls, in Modul 6 "Soziale Medien und Kommunikation" und in Modul 8 "Aufbau einer starken Marke" erläutert.</i></p>		

Tabelle 1: Einführung in das Marketing

■ Marketing Mix

Beim Marketing-Mix geht es um die Bestimmung der Elemente eines Produkts, die für den erfolgreichen Verkauf notwendig sind. Beim Aufbau eines guten Marketing-Mix müssen Sie umfangreiche Kund*innenforschung betreiben. Wenn Sie Ihre Konkurrent*innen und Ihren Zielmarkt kennen, können Sie sich eine Vorstellung davon machen, wie Sie ein für Kund*innen ansprechendes Produkt entwickeln können. Um ein tiefes Verständnis zu erlangen und den maximalen Erfolg zu erzielen, müssen Sie Ihre Produktstrategie sowie Ihre Preis- und Vertriebsstrategie und auch Ihre Werbestrategie kennen.

Marketing besteht zusammenfassend und vereinfacht gesagt darin, "das richtige Produkt zur richtigen Zeit am richtigen Ort, zum richtigen Preis" zur Verfügung zu stellen. Das klingt nach

einem einfachen Unterfangen. Wenn jedoch auch nur ein Element des Marketing-Mixes nicht gründlich genug bedacht wird, kann ein vielversprechendes Produkt völlig scheitern und am Ende das Kloster teuer zu stehen kommen. Der Einsatz eines Marketing-Mixes ist von entscheidender Bedeutung, um zu verstehen, was das Produkt oder die Dienstleistung bieten kann und wie man, in der Regel mit Hilfe der weiter unten beschriebenen 4Ps, ein erfolgreiches Produktangebot plant.

1.2 Produkt

Das Klosterprodukt ist in der Regel ein materielles, obwohl es auch als etwas immaterielles, z.B. ein Konzert oder ein Seminar, verstanden werden kann. Dieses "Produkt" sollte den spezifischen Erwartungen und Bedürfnissen der Kund*innen entsprechen. Produkte folgen in der Regel einem natürlichen Lebenszyklus, und deshalb sollten Sie sich bemühen, jede Phase zu verstehen und entsprechend zu planen - zu ermitteln, **welche Bedürfnisse das Produkt erfüllen soll**, die **Vorteile verstehen**, die das Produkt Ihren Kund*innen bietet, sowie **die Eigenschaften des Produkts** selbst - Qualität, Lagerung usw.

Um erfolgreich zu sein, muss ein Produkt oder eine Dienstleistung ein bestimmtes Bedürfnis erfüllen und befriedigen und sollte wie versprochen funktionieren. Die Merkmale und Vorteile des Produkts oder der Dienstleistung sollten Ihren aktuellen und potenziellen Kund*innen klar kommuniziert werden.

Ein weiteres wesentliches Produktmerkmal ist die Markenbildung, das so genannte Branding, denn dadurch unterscheidet es sich von anderen ähnlichen Produkten auf dem Markt - siehe Informationen im Detail in Modul 8 "Eine starke Marke schaffen". Es schafft auch die Erinnerung und Loyalität der Kund*innen. Diese Faktoren beeinflussen im Wesentlichen Ihre Produktstrategie.

■ Produkt-Mix

Der Produktmix ist Ihr Portfolio klösterlicher Produkte. Innerhalb dieses Portfolios befinden sich Produkte, die eng miteinander zu Produktlinien verknüpft werden können. Die Erzeugnisse einer Produktlinie haben gemeinsame Eigenschaften oder bieten ähnliche Vorteile, obwohl es sich um in Aussehen und Funktion unterschiedliche Einzelprodukte handelt. Jeder Artikel hat drei Hauptfaktoren, auf die Sie sich konzentrieren müssen - Markenbildung, Verpackung und Dienstleistungen.

■ Produktvorteile

Ein zentraler Bestandteil einer Produktstrategie ist das Verständnis seiner Vorteile. Der Nutzen eines Produkts kann in die folgenden drei Stufen eingeteilt werden:

- **Kern:**

Dies ist der Hauptnutzen des Produkts und er sollte als erstes definiert werden. Ein Souvenir in einem Museumsshop kann beispielsweise dazu verwendet werden, lebenslange Erinnerungen festzuhalten.
- **Tatsächlich:**

Dies sind Vorteile, die das Produkt von Konkurrenzartikeln abheben. Für das Souvenir-Beispiel könnte es ein zusätzlicher Nutzen sein, der über die reine "nette Sache" hinausgeht, z.B. weil es einen praktischen Mehrwert wie eine Zeitschaltuhr bietet.
- **Erweitert:**

Dies sind Vorteile, die Sie Ihren Kund*innen anbieten können, um ihre Loyalität zu ernten, z.B. durch Folgeaktivitäten oder weitere Dienstleistungen (wie einen Reparaturservice).

■ Produktentscheidungen

Produktentscheidungen kommen nach dem Verständnis des Produktmixes und der Definition der Produktvorteile.

Produktentscheidungen sollten folgendes berücksichtigen:

- **Design:**

Sie müssen entscheiden, wie sich das Design auf Ihren Produktmix auswirken soll. Soll es die Eigenschaften des Produkts ergänzen? Oder sollten die Eigenschaften um das Produkt herum gestaltet werden?
- **Qualität:**

Zielkund*innen zu verstehen, ist hier entscheidend. Sie können einem qualitativ hochwertigen Produkt einen hohen Preis zuweisen, aber nicht jede/r Kund*in kann sich das vielleicht leisten.
- **Merkmale:**

Sie müssen den endgültigen Umfang der Produktmerkmale festlegen. Wenn das zu den tatsächlichen und wahrgenommenen Vorteilen beiträgt, können Sie den Preis höher ansetzen.

Weitere Informationen finden Sie im SKIVRE-Schulungsmodul 4 (Wie man klösterliche Produkte authentisch verkauft) und in Modul 8 (Eine starke Marke schaffen).

1.3 Preis

Hierbei handelt es sich um den Betrag, von dem Sie erwarten, dass Kund*innen ihn für Ihre Produkte bezahlen werden. Die Preisgestaltung kann sich entweder positiv oder negativ auf den Verkauf auswirken. Dies hängt eher davon ab, wie Ihre Kund*innen den Wert dieses Produkts wahrnehmen, als vom tatsächlichen Wert des Produkts selbst. Wenn ein Produkt einen höheren oder niedrigeren Preis als den wahrgenommenen Wert hat, verkauft es sich möglicherweise nicht wie erwartet. Daher ist es wichtig zu verstehen, was Ihr Kunde empfindet, bevor Sie sich entscheiden, den Preis für ein Produkt festzulegen. Wenn die Wahrnehmung des Kunden positiv ist, ist es wahrscheinlich, dass das Produkt sogar einen höheren Preis als seinen tatsächlichen Wert haben wird. Wenn das Produkt andererseits in den Augen des Kunden nur einen sehr geringen oder gar keinen Wert hat, kann es vorteilhaft sein, den Preis des Produkts vergleichsweise niedrig anzusetzen, um zumindest einen gewissen Umsatz zu erzielen.

Der Preis ist der Geldbetrag, den Ihre Kund*innen im Austausch für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zahlen müssen. Die richtige Preisgestaltung für Ihr Produkt kann etwas schwierig sein. Eine verlockende Strategie könnte sein, den Eindruck eines Schnäppchenpreises zu erwecken, indem Sie den Preis für Ihr Produkt niedriger als den Ihrer Konkurrent*innen ansetzen. Auch wenn dies Ihren Erstverkauf befördern kann, ist ein niedriger Preis in der Regel gleichbedeutend mit geringer Qualität, und dies ist vielleicht nicht der Eindruck, den Sie speziell bei Ihren kulturell interessierten Klosterbesucher*innen und Kund*innen erwecken wollen.

Ihre Marktpositionierung des Produkts sollte sich daher in der gewählten Preisstrategie widerspiegeln, und der daraus resultierende Preis sollte die Kosten pro Artikel und Ihre Gewinnspanne decken. Dieser Betrag sollte nicht den Eindruck erwecken, dass Ihr Klosterbetrieb entweder zu zurückhaltend oder aber gierig ist. Niedrige Preise behindern das Wachstum Ihres Klosterbetriebs, während zu hohe Preise Sie aus dem Wettbewerb drängen.

1.4 Platzierung (Verteilung/Distribution)

Die Platzierung (Distribution) bezieht sich darauf, wie das Produkt Ihren Kund*innen zur Verfügung gestellt wird. Eine geeignete Platzierungsstrategie bewertet den besten und geeignetsten Vertriebskanal für das Produkt.

Platzierung bezieht sich auf den Vertrieb oder auf die Methoden und den Ort, an dem Ihre klösterlichen Produkte oder Dienstleistungen für die Zielkund*innen leicht zugänglich werden. Die Art Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung bestimmt, wie es vertrieben werden kann.

Nachfolgend werden die gängigsten Vertriebskanäle angesprochen. Eine detailliertere Ausarbeitung über mögliche Vertriebs Szenarien und -strategien findet sich in Modul 5 "Vertriebskanäle".

■ **Direktvertrieb - es gibt mehr als einen Weg**

Der Direktverkauf ist sicherlich die häufigste Methode in allen Klöstern. Ein Vorteil des Direktverkaufs ist, dass man ein persönlicheres Gefühl für den Markt bekommt, weil man unmittelbar mit Kund*innen interagiert und sich leicht möglichen Veränderungen anpassen kann. Ein weiterer Vorteil ist, dass man Preisgestaltung und Verkaufsmethoden des Produkts selbst bestimmen kann.

Die wichtigste Vertriebsmethode für den Direktverkauf ist der Verkauf vor Ort ("ausgehender Verkauf"). Sie sollten aber ernsthaft darüber nachdenken, auch den E-Commerce ("eingehender Verkauf") einzubeziehen.

■ **Verkauf durch Wiederverkäufer*innen**

Wenn Sie eine größere Verbreitung Ihres Klosterprodukts wünschen, können Sie eine dritte Seite hinzuziehen, die dann Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung weiterverkaufen wird. Es gibt jedoch noch mehrere andere Möglichkeiten. Stellen Sie sich einige der folgenden Strategien vor:

- Einige Ihrer Produkte sind auch in den Hotels, Restaurants, Lebensmittelgeschäften und Läden Ihrer Region erhältlich.
- Ihre handwerklichen Produkte sind auch in Museumsshops der Umgebung erhältlich.

Erfolgreiche Geschäfte über den Wiederverkauf erfordern ein dichtes Kooperationsnetz. Weitere Einzelheiten über den Aufbau, den Betrieb und die Pflege eines solchen Netzwerks finden Sie in Modul 7 "Wertschöpfung durch Netzwerke".

1.5 Verkaufsförderung / Promotion

Dieses Kapitel bezieht sich auf die Marketingstrategien und Kommunikationstechniken, mit denen Ihr Produkt bei den Zielkund*innen beworben wird. Promotion umfasst Aktivitäten wie

Sonderangebote, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Verkaufsförderaktionen/Sales Promotion. Jeder verwendete Werbekanal sollte immer für Ihr Klosterprodukt, für Ihre Kund*innen und auch für den Preis angemessen sein. Denken Sie daran, dass sich Marketing von Werbung unterscheidet, weil Werbung nur den kommunikativen Aspekt des Marketings betrifft.

Promotion ist der Teil des Marketings, in dem Sie für Ihr Klosterprodukt oder Ihre Dienstleistung werben und diese vermarkten. Sie ist auch als Werbestrategie bekannt. Durch diese Strategie werden potenzielle Kund*innen mit dem, was Sie verkaufen, vertraut gemacht. Um sie vom Kauf Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung zu überzeugen, müssen Sie den Kund*innen erklären, um was es handelt und warum sie es kaufen sollten. Durch dieses „promoten“ geben Sie Ihren Kund*innen das Gefühl, dass ihre Bedürfnisse durch das Ihnen angebotene Produkt befriedigt werden können!

Eine effektive Werbeinitiative enthält eine klare, auf ein bestimmtes Publikum ausgerichtete Botschaft und erfolgt über geeignete Kanäle. Zielkund*innen sind die Personen, die Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung nutzen werden. Die Identifizierung dieser Personen ist ein wichtiger Teil Ihrer Marktforschung. Das Marketing-Image, das Sie zu vermitteln versuchen, muss mit der Botschaft Ihrer Werbung übereinstimmen. Es sollte die Aufmerksamkeit Ihrer Zielkund*innen auf sich ziehen und sie dazu bewegen, das Produkt zu kaufen oder zumindest ihre Meinung über das Produkt zu äußern. Die Werbemethode, die Sie wählen, um Ihre Botschaft an Zielkund*innen zu vermitteln, kann sich möglicherweise auf mehr als einen Marketingkanal beziehen.

■ Werbung

Werbung ist eine wichtige Promotion-Strategie und kann wie folgt durchgeführt werden:

■ Gedruckte Werbematerialien und Zeitungen:

Gedruckte Werbematerialien können auf dem Postweg oder durch Printmedien wie Zeitungen, Flugblätter, Fach- und Verbrauchermagazine verteilt werden. Sie können auch Briefe, Informationsblätter, Broschüren und Gutscheine an aktuelle oder potenzielle Kund*innen im ganzen Land versenden. Print-Anzeigen lassen die Menschen wissen, was, wo, wann und warum sie Ihr Produkt kaufen sollten.

■ Elektronische Medien:

Sicherlich werben Sie über Ihre Website auch elektronisch und stellen Besucher*innen und Kund*innen wichtige und relevante Informationen zur Verfügung. Als Teil Ihrer Werbestrategie können Sie auch Anzeigen per Direkt-Mailing versenden. Mehr über die Nutzung der

elektronischen Kommunikation und insbesondere der sozialen Medien finden Sie im Modul 6 "Soziale Medien und Kommunikation".

- **Mundpropaganda**

Man sagt, die besten Werbetreibenden seien zufriedene Kund*innen, wobei auch das Gegenteil der Fall ist. Wenn Kunden Ihre Produkte mögen oder nicht mögen, erzählen sie es weiter.

- **Öffentlichkeitsarbeit oder PR**

Die Öffentlichkeitsarbeit konzentriert sich in der Regel auf den Aufbau eines positiven Images Ihrer Organisation. Dies können Sie erreichen, indem Sie etwas Positives für die Gemeinschaft tun, z.B. einen Tag der Offenen Tür veranstalten oder sich an kulturellen Gesellschaftsaktivitäten beteiligen. Lokale Medien können einbezogen werden, und auch Pressekonferenzen sind ein denkbarer Teil Ihrer Werbestrategie.

Die Verbreitung des Internets hat neue, zuvor nicht verfügbare Werbekanäle hervorgebracht. Der elektronische Handel hat auch die Art und Weise verändert, wie Unternehmen und Kunden Geschäfte machen. Plattformen wie Facebook erreichen ein sehr breites Publikum, und das Platzieren von Werbung auf diesen Seiten kann Ihren Kundenkreis vergrößern.

Mehr über die Nutzung der elektronischen Kommunikation und insbesondere der sozialen Medien finden Sie im Modul 6 "Soziale Medien und Kommunikation".

Schlagwörter für Kapitel 1

Marketingstrategie, Marketing-Mix, Produkt, Preis, Platzierung, Werbung, Vertrieb, Markenbildung

Lerneinheit 2. Marketing-Strategie

Die Hauptaufgabe des strategischen Marketings besteht darin, Ihre aktuelle Situation an die zu erwartende Entwicklung und die von Ihnen angestrebten Ziele anzupassen.

Während Marketingstrategien groß angelegt sind und grundlegende Strukturen bestimmen, handelt es sich bei der kurzfristigen Marketingplanung um taktisches Marketing, angelegt für einen Zeitraum von etwa einem Jahr. Sie bezieht sich auf bestimmte festgelegte Maßnahmen und Details.

2.1 Strategisches Management führt zum Agieren statt zum Reagieren!

Die Hauptaufgabe des strategischen Marketings besteht darin, Ihre aktuelle Situation an das Endziel und die angestrebten Ergebnisse Ihrer Produktions- und Verkaufsaktivitäten anzupassen. Solche Strategien lassen sich mit einem Leitfaden vergleichen, der Ihnen bei der täglichen Führung Ihres Klosterbetriebs hilft.

Strategien sind langfristige Entscheidungen oder Vorgaben, die den Rahmen der „Geschäftspolitik“ Ihres Klosters festlegen, in der Regel für eine Dauer von fünf bis zehn Jahren. Sie sind groß angelegt und definieren Strukturen, während die kurzfristige Marketingplanung taktisches Marketing ist und einen Zeitraum von etwa einem Jahr umfasst. Sie bezieht sich auf einige festgelegte Maßnahmen und Details.

Weder kurz- noch langfristiges Marketing ist völlig starr und unumkehrbar, und es muss ständig auf seinen Erfolg überprüft und der jeweiligen Marktentwicklung angepasst werden.

So schnell wie sich die Geschmäcker der Konsument*innen ändern, so schnell müssen sich auch die Marketingstrategien ändern.

2.2 Grundlegende Merkmale des strategischen Denkens

Strategisches Denken und Handeln ist eine **Kombination aus angewandtem Wissen und Marketing-Management-Know-how**. Darüber hinaus ist logisches Denken gefragt, indem konsequent den Schlussfolgerungen aus der Marktanalyse Rechnung getragen wird. Seien

Sie kreativ bei der Entwicklung der richtigen Wege für die Zukunft, und koordinieren Sie sie angemessen, dann werden Sie eine sehr gute Basis für Ihre Marketingstrategie schaffen.

Grundlegende Merkmale strategischen Denkens sind:

- **Visionäres Denken**, um zukünftige Möglichkeiten zu erkennen
- **Differenzierungsdenken**, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden, nach Einzigartigkeit zu streben und auf Innovation, statt Nachahmung zu setzen
- **Vorteilsdenken**, um Wettbewerbsvorteile zu suchen
- **Richtungsorientiertes Denken**, um nach Optionen für die Zukunft zu suchen und alternative Wege zur Erreichung Ihrer Ziele zu identifizieren
- **Potenzialdenken**, um Einflussfaktoren zu erkennen und zu verstehen

Die grundlegende Strategiearbeit besteht darin, diese strategischen Bausteine für Ihre Klosterprodukte und Dienstleistungen zu erkennen und zu entwickeln.

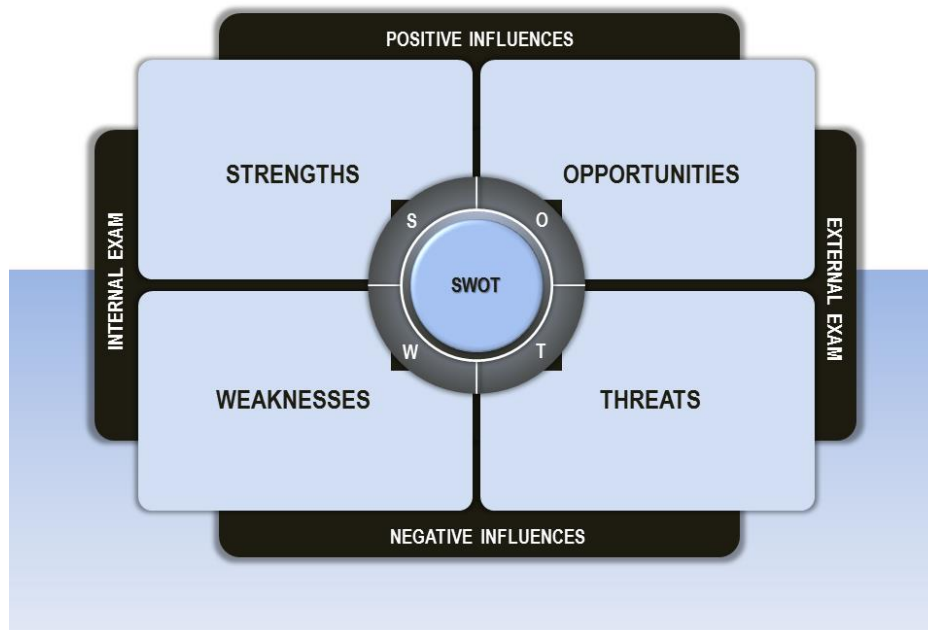
2.3 Methoden zur strategischen Analyse

Je nach Art Ihres Klosterbetriebes können Sie verschiedene Arten der Analyse anwenden. Wir stellen Ihnen in diesem Kapitel die nützlichsten Methoden der strategischen Analyse vor. Sie werden Ihnen helfen, die interne und externe Ausgangslage und die Entwicklungsmöglichkeiten zu verstehen.

■ SWOT Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein häufig verwendetes Planungsinstrument, mit dem ein Kontext durch Untersuchung der Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) analysiert wird. Hierdurch werden Herausforderungen und Chancen durch interne und externe Faktoren, wie im folgenden Bild zusammengefasst, ermittelt²:

² Die Original-Grafik findet sich in: Sam Thatte, Presentation Design, siehe: <http://www.samthatte.com/swot-analysis-powerpoint-template/> (eingesehen 30.1.2020)



Grafik 1. SWOT Analyse

■ **Stärken:**

Welche Vorteile haben unsere Klosterprodukte? Welchen Vorteil bieten sie den Kund*innen?

Beispiele: Einzigartige Merkmale in Bezug auf Kultur, Ökologie, Geschichte, Umwelt, gebaute Infrastruktur, Qualität, lokale Unterstützung, Produktvielfalt, Bekanntheitsgrad, Personal, Zugänglichkeit oder Ehrenamt.

■ **Schwächen:**

Was könnte der Grund dafür sein, dass wir Nutzer*innen unserer Klosterprodukte verlieren oder dass wir die Möglichkeit einbüßen, in einer höheren Qualität zu produzieren?

*Beispiele: Für Nutzer*innen inakzeptable Qualität eines Klosterprodukts umfasst unattraktive Verpackungen und restriktive Öffnungszeiten des Klosterladens. Es gibt nicht genügend Mönche oder Einheimische, die im Kloster arbeiten könnten, es gibt keine klar definierten Produktions- oder Qualitätsregeln, nach denen Einheimische für das Kloster arbeiten können usw.*

■ **Chancen:**

Welche Trends, von außerhalb des Klosters, kommen dem klösterlichen Produktionsprozess zugute?

Beispiele: Zunehmendes Gesundheitsbewusstsein (ökologische Produkte), Trends zum Kauf umweltfreundlicher Produkte, bestimmte Gesetze oder Regeln, die es den Klöstern ermöglichen, ihre Produkte herzustellen und zu verkaufen, bestimmte Unterstützung durch die Kirche, nationale oder lokale Behörden, Unterstützungsangebote der lokalen Bevölkerung usw.

■ **Risiken:**

Welche Trends oder äußeren Bedingungen schaden den Produktions- und Verkaufsprozessen oder verhindern sie sogar?

Beispiele: Mangel an geeigneten Arbeitskräften, keine Unterstützung durch die Kirche oder die Behörden des Landes, wirtschaftliche Rezession, sich ändernde Geschmäcker und Vorlieben der Nutzer usw.

Wichtig: Die Stärken und Chancen sollten die Risiken und Schwächen überwiegen. Wenn sie das nicht tun, liegt etwas im Argen!

Bei der Vorbereitung Ihrer SWOT-Analyse sollte Ihnen bewusst sein, dass Stärken und Schwächen intern zu finden sind und das Kloster mit seinen Aktivitäten somit Einfluss und Kontrolle über sie hat. Chancen und die Risiken hingegen liegen meist außerhalb des klösterlichen Umfeldes und hängen mit Gesetzen, der Umwelt, Trends und Zeitgeistentwicklungen zusammen, also Faktoren, die das Kloster nicht beeinflussen und kontrollieren kann.

Richtig eingesetzt, kann die SWOT-Analyse die Aufmerksamkeit und Reflexion auf Aspekte des Kontexts lenken, die möglicherweise übersehen oder unterschätzt wurden. Die Ergebnisse können zu einem wesentlichen Grundelement für die weitere Entwicklung und Vermarktung der klösterlichen Produkte werden.

■ **Situationsanalyse**

Als Nächstes sollten Sie die Stärken und Schwächen Ihres Klosterbetriebs identifizieren. Ein effektives Marketing führt ständig eine Bestandsaufnahme seiner Stärken und Schwächen durch.

Die wichtigsten Techniken, die Sie zur Vervollständigung der Situationsanalyse einsetzen können, sind Analyse der Produkte (Produktentwicklung), Wettbewerbsanalyse, Kund*innenanalyse (Nutzer*innen). Nachstehend finden Sie kurze Erläuterungen dazu:

- **Produkt(entwicklungs-)analyse** - eine Produktanalyse ist eine sorgfältige Bewertung der Stärken und Schwächen Ihrer Klosterprodukte, idealerweise auf der Grundlage von Rückmeldungen aus verschiedenen Quellen innerhalb und außerhalb des Zielgebiets
- **Wettbewerbsanalyse** - eine Wettbewerbsanalyse ist ein Element des Marketings von Klosterprodukten. Die meisten Konkurrent*innen unterscheiden sich je nach Zielmarkt, und deshalb ist es am besten, die Wettbewerbsanalyse so zu unterteilen.
- **Kund*innenanalyse** - Sie sollten eine genaue Vorstellung von Ihrer Konkurrenz haben, aber die beste Informationsquelle sind Ihre Kunden selbst. Sie in Umfragen zu bitten, andere, für sie potenzielle Produkthanbieter*innen zu benennen, ist eine gute Möglichkeit, die Kund*innenanalyse in Angriff zu nehmen. Ebenso gibt es den Fokusgruppen-Ansatz, bei dem frühere oder potenzielle Verbraucher*innen einen Konsens über die engsten Konkurrent*innen treffen. Seien Sie kreativ beim Herausfinden, welche Art von Erfahrungen Ihre Kund*innen mit konkurrierenden Anbieter*innen gemacht haben - vielleicht finden Sie ja auch heraus, dass z. B. ein anderes Kloster auf einem bestimmten Gebiet ein Partner sein könnte!

Von Zeit zu Zeit, d.h. alle zwei bis drei Jahre, sollten Sie eine Kund*innenanalyse durchführen. Die Informationen, die diese Analyse liefern sollte, sind

- Demographische und sozioökonomische Charakteristika
- Frühere Besuchsmuster
- Wiederbesuchsabsichten (Wahrscheinlichkeit eines Gegenbesuchs)
- Nutzung von und Bewusstsein für Attraktionen
- Quellen für Reiseinformationen
- Mediennutzung (Fernsehen, Zeitungen, Zeitschriften, Internet und soziale Medien usw.)
- Vorlieben und Abneigungen
- Verbesserungsvorschläge für die Produkte

- Vorschläge für verwandte Produkte.

Sie können diese Daten beispielsweise durch eine Kund*innenbefragung (siehe dazu auch Modul 3 „Klosterprodukte“ und Modul 6 „Soziale Medien und Kommunikation“) ermitteln oder ein Marktforschungsunternehmen damit beauftragen.

2.4 Strategieentwicklung

Angesichts der vielfältigen Anforderungen an das Marketing für Klosterprodukte, werden Sie bei der Entwicklung Ihrer Marketingstrategie mit Sicherheit einen integrierten Ansatz benötigen. Eigentlich müssen Sie mehrere Arten von Strategien in Betracht ziehen - und entwickeln: **Entwicklungsstrategien, Wettbewerbsstrategien, Kundenstrategien.**

Das Ergebnis dieser strategischen Möglichkeiten ist Ihr **Strategie-Mix.**

Manche Klosterbetriebe betreiben undifferenziertes Marketing indem sie den gesamten Markt ansprechen, ohne zu wissen, wen sie eigentlich wie mit ihrer Strategie erreichen können. Sie wollen mit einem oder wenigen Produkten möglichst viele Kund*innen erreichen. Ein solches Massenmarketing eignet sich nicht für Klöster, da ihre Produkte nur einen Bruchteil ihrer Existenz ausmachen. Massenmarketing ist ein absolutes "No Go" und bei einem dahingehenden Versuch könnten Sie von Ihrem Zielmarkt bestraft werden.

Sie sollten sich daher für ein selektives oder differenziertes Marketing entscheiden. Mit diesem Ansatz haben Sie den Vorteil, dass Sie auf Ihrem Markt wirklich kompetent sind, Sie können Alleinstellungsmerkmale entwickeln und Konkurrenten somit den Zugang zu diesem Markt erschweren.

■ Entwicklungsstrategien

Viele Menschen befürchten, strategische Operationen bedeuten, alles "neu und anders" zu machen. Tatsächlich basieren jedoch die meisten Strategien auf bestehenden Angeboten und sind darauf ausgerichtet, sich für die Zukunft eine Marktposition zu sichern. Es gibt mehrere Möglichkeiten:

- **Wachstumsstrategie:** hängt von Ihren Ressourcen ab und ist oft durch die bestehende Infrastruktur und durch ökologische oder soziale Beschränkungen limitiert
- **Stabilisierungsstrategie:** Aufgrund der oben genannten Einschränkungen ist es oft wichtig, die Beibehaltung des gleichen Volumens zu erwägen und stattdessen auf qualitatives Wachstum zu setzen

- **Schrumpfungsstrategie:** Dies muss kein defensives oder krisenbehaftetes Zeichen sein. Eine Angebotsverknappung kann zu höheren Preisen und damit zu besseren wirtschaftlichen Ergebnissen führen.
- Eine weitere Entwicklungsstrategie ist die **Zeitstrategie:** Es macht einen großen Unterschied, ob man ein Pionier und als Erster auf dem Markt ist oder ob man in einen Markt eintritt, nachdem er von den Kund*innen bereits akzeptiert wurde.
- **Wettbewerbsstrategien**

Hier vergleichen Sie Ihre eigene Marktposition mit der Ihrer Konkurrent*innen. Sie können sich situationsbedingt für aggressivere oder kooperative Strategien entscheiden, je nachdem, ob Sie Ihren Marktanteil vergrößern oder verteidigen wollen.

Bei aggressiven Strategien werden Sie Ihre eigenen Stärken nutzen. Dies kann beinhalten:

- **Qualitätsführerschaft:** Sie nutzen Ihre Erfolgsposition oder Ihre Alleinstellungsmerkmale als Trumpf
- **Kostenführerschaft:** Wenn Sie gegenüber Ihren Konkurrent*innen Kostenvorteile haben, könnten Sie eine aggressive Preisstrategien anwenden. Dies ist jedoch keine angebrachte Option für Klöster.

Sie können sich durch Spezialisierung auch für eine **Nischenstrategie** entscheiden, bei der Sie versuchen, Preisvorteile zu erzielen.

In einigen Fällen bevorzugen Klöster eine **kooperative Strategie:** Mehrere Klöster versuchen den Markt gemeinsam aufzubauen. Sie gehen Kooperationen, Netzwerke und strategische Allianzen ein und erzielen durch gemeinsamen Einkauf und gemeinsame Werbung Kostenvorteile.

■ Kunden-Strategien

Diese Strategien befassen sich mit der Marktsegmentierung nach Zielgruppen. Die Segmentierungskriterien können nach verschiedenen Kriterien zusammengestellt werden, z.B:

- Soziodemografische Segmentierung
- Segmentierung nach Reisevorlieben
- Psychografische Segmentierung

Der Einfluss dieser Gruppen besteht aus ihrer Präferenz für bestimmte Produkte und ihrer Veranlagung, Geld auszugeben.

Die Methoden der Segmentierung werden oft kombiniert, so können umfassendere und nuanciertere Kund*innenprofile entstehen, die ein noch gezielteres Marketing und eine noch gezieltere Produktentwicklung ermöglichen. Mit anderen Worten: Je mehr Vermarkter*innen über die Kundschaft weiß, desto mehr können Produkte und ihre Werbung verfeinert werden, um die Wünsche und Bedürfnisse der Kund*innen zu erfüllen.

Schlagwörter für Kapitel 2

Marketingstrategie, strategisches Marketing, SWOT-Analyse, Marktanalyse, Kundenanalyse, strategisches Denken, Strategieentwicklung, Kundenstrategien, Wettbewerb

Lerneinheit 3. Marketing-Kommunikation

*Das Ziel dieses Kapitels ist es, die Rolle der Kommunikation im Marketingprozess in seiner Gesamtheit zu verstehen. Kommunikation ist nicht nur an Verbraucher*innen gerichtete Werbung, Kommunikation beinhaltet vielmehr den Aufbau einer Beziehung auf vielen Ebenen, von Lieferant*innen über Verbraucher*innen bis hin zu den eigenen Mitarbeiter*innen.*

Kommunikation (und insbesondere die verkaufsfördernde Kommunikation, z.B. Werbung) ist neben dem Produkt, dem Preis und der Distribution einer der Hauptbereiche des Marketing-Mixes. Im Idealfall sollte sie von Anfang an in ein Marketingkonzept einbezogen werden und eine ebenso wichtige Stellung einnehmen.

Und: Kommunikation sollte nicht auf das Thema Werbung reduziert werden!

3.1 Was ist Marketing-Kommunikation?

Marketingkommunikation bezieht sich auf die Mittel, die ein Kloster einsetzen kann, um **Botschaften** über seine zum Verkauf angebotenen Produkte und Marken zu vermitteln. Um ihre Botschaften direkt oder indirekt an Interessierte zu bringen, können Klöster verschiedene **Marketingkanäle** nutzen. Ziel ist die Stärkung des Bewusstseins für Klosterprodukte und deren Qualitäten. Diese Botschaften können mehr Menschen dazu bewegen, das Kloster zu besuchen und Klosterprodukte zu kaufen.

■ Erstellen Sie die Botschaft für ihre Klosterprodukte

Um eine hohe Wirkung zu erzielen, sollte das Kommunikationsziel und Ihre Botschaft an die Klosterprodukt-interessierten Menschen in jedem Fall übereinstimmen. Das Ziel ist meist, das Bewusstsein für die positiven Eigenschaften Ihrer klösterlichen Produkte oder Ihres Klosterladens zu erhöhen und somit die Besucher*innen zum Kauf der Produkte zu bewegen. Andere Ziele könnten die Schaffung eines positiven Images in der lokalen Umgebung, ein höheres Bewusstsein der klösterlichen Dienstleistungen für die örtliche Bevölkerung (falls es solche gibt) oder ein höheres Maß an Kund*innenzufriedenheit sein.

■ Wählen Sie ihre Marketing-Kommunikationskanäle

Es gibt mehrere Kommunikationswege, die ein Kloster nutzen kann:

- Vom Kloster organisierte **Veranstaltungen**
- **Persönlicher Verkauf** im Klosterladen
- Website, die als **Online-Shop** eingerichtet wird
- **Direktverkauf** an Kund*innen zu Hause
- **Artikel und Publikationen** über das Kloster und seine Produkte
- Kommunikation über **soziale Medien**
- **Kommerzielle Werbung** ist eine bezahlte Methode, um Ihre Botschaft zu vermitteln, was für die Zwecke der Klöster u. U. weniger wünschenswert ist.

Ein Kloster kann, je nach seinen Ansprüchen und seiner internen Philosophie, für die Verbreitung von Produktinformation einen oder mehrere Marketingkommunikationskanäle wählen. Somit kann jedes Kloster über eine einzigartige Mischung von Marketingkommunikationskanälen verfügen, die dem Ziel, mehr Klosterprodukte zu verkaufen, am besten dient.

■ Befolgen Sie einige Kommunikationsregeln

Um Ihre Marketingbotschaft erfolgreich zu vermitteln, sollten Sie einige grundlegende Kommunikationsregeln beachten:

- Ihre Kommunikation sollte ohne Beeinträchtigungen Empfänger*innen ankommen, d.h. diese sollten die Botschaft in ihrer Gesamtheit verstehen und nicht nur selektiv wahrnehmen. Verstehen Ihre Empfänger*innen, was Sie sagen? Verstehen sie auch, was Sie meinen?
- Lernen Sie Ihr Zielpublikum kennen. Erst wenn Sie wissen, mit wem Sie eine Beziehung eingehen, wählen Sie die richtigen Botschaften und Kanäle (Medien).
- Welche Wirkung wollen Sie mit Ihrer Botschaft erzielen? Bitte legen Sie vorher unbedingt Ihr Ziel fest. Die gewünschte Wirkung bestimmt die Art der Botschaft und die Auswahl ihrer Empfänger*innen.
- Passen Sie Inhalt und Design der Botschaft an die Zielgruppe an.

- Wählen Sie die richtigen Medien (Kommunikationskanäle) - dies ist nur möglich, wenn man sowohl sein Zielpublikum als auch die verfügbaren Kommunikationsmittel kennt und diese miteinander verbindet.

Grundsätzlich ist zu beachten, dass die verschiedenen Kommunikationsaktivitäten nicht getrennt voneinander betrachtet werden dürfen und dass sie zu einer ganzheitlichen Aktion führen sollten. Sie passen, im Idealfall, ineinander und sind fest in einem Marketingplan (strategische Planung) verankert. Auch gilt es festzustellen, dass bestimmte Aktionen nicht "en passant" durchgeführt werden können. Das Thema Kommunikation erfordert eine sorgfältige Planung und immer wieder professionelle Unterstützung. Es sollte sicherlich nicht der Bereich sein, dem weniger Aufmerksamkeit als anderen Bereichen des Marketing-Mixes gewidmet wird.

■ **Identität und image**

Die Identität eines Klosters kann als die Säule der Kommunikation angesehen werden, denn sie behandelt das zentrale Anliegen jeder Kommunikation, Botschaft oder Frage: Was möchten Sie kommunizieren? Sie steht in engem Zusammenhang mit Ihrem Leitbild und darf diesem nicht widersprechen. Deshalb ist das Verständnis der eigenen, spezifischen Identität eine der wichtigsten Aufgaben. Das Thema **Identität steht in engem Zusammenhang zu dem Thema Markenbildung/Branding**, daher finden Sie detaillierte Informationen im Modul 8 "Eine starke Marke schaffen".

In diesem Kontext müssen wir in erster Linie auf den engen Zusammenhang zwischen "Image" (öffentliches Image) und "Identität" hinweisen.

Das Image ist die Meinung der Menschen über Ihre Klosterprodukte und sogar über das Kloster. Viele Menschen kennen Ihr Kloster oder sind Besucher*innen oder Kund*innen des Klosterladens oder einfach nur Verbraucher*innen der klösterlichen Erzeugnisse. Sie bilden sich ihre Meinung auf der Grundlage persönlicher Erfahrungen oder der Erfahrungen anderer Menschen. Eine positive Meinung bedeutet ein positives Bild und dies führt zu positiven Entscheidungen - mehr Ehrenamtliche im Kloster, mehr Besucher*innen im Klosterladen, mehr Spenden usw. Eine negative Meinung bewirkt ein negatives Image der Klosterprodukte oder sogar des Klosters und führt zu einem Mangel an Spenden, weniger Besucher*innen im Klosterladen oder weniger ehrenamtliche Unterstützung.

Um erfolgreich zu sein, ist es wichtig, zwischen "Selbstbild" und "öffentlichem Image" zu unterscheiden. Das Selbstbild ergibt sich aus Ihrer Selbsteinschätzung, also aus Ihrer eigenen Meinung über Ihre Produkte und Ihr Kloster. Das öffentliche Bild ist eine Beurteilung von außen, durch die oben aufgeführten Menschen. Warum unterscheiden wir zwischen Selbstbild

und öffentlichem Bild/Image? Weil sie nur in sehr seltenen Fällen identisch sind. Dies ist ein wichtiger Aspekt, den man im Auge behalten sollte. Deshalb müssen Sie die Meinung der Menschen, der Öffentlichkeit, genau verfolgen, denn sie ist wichtig für das Kloster.

Das öffentliche Bild besteht aus zwei Komponenten:

- Die kognitive Komponente, die das Wissen über das Produkt oder die Dienstleistung betrifft, z.B. das Wissen über ein bestimmtes Reiseziel aufgrund von Vorerfahrungen.
- Die affektive oder emotionale Komponente konzentriert sich auf Gefühle, Einstellungen und Bedürfnisse der subjektiven Wahrnehmung. Sie enthält diffuse Sympathien, Antipathien oder Vorurteile gegenüber einem Ort wie einem Kloster oder gegenüber Menschen; entstanden etwa durch eigene Erfahrungen, traditionelle Denkmuster, der Meinung anderer Menschen oder durch die Medien.

■ Verkaufsförderung

Verkaufsförderung beinhaltet alle Kommunikationsmaßnahmen, die den Absatz fördern. Diese Maßnahmen können sowohl von Ihnen selbst als auch von externen Verkäufer*innen oder Verkaufsstellen sowie vom Einzelhandel durchgeführt werden. Sie richten sich an Verbraucher*innen, was auch als „Consumer Promotion“ oder „Merchandising“, dem Schwerpunkt dieser Lerneinheit, definiert wird. Wir werden die beiden wichtigsten Formen des Merchandising durch Anbieter*innen noch erörtern.

Das Kaufverhalten der Klosterladen-Kund*innen wird hier wesentlich durch die Beratung und Überzeugungskraft des Personals, das im direkten Kundenkontakt steht, beeinflusst. Durch das Verkaufsgespräch sollen Kund*innen zum Kauf eines bestimmten Angebots angeregt werden. Daher sind die allgemeinen Anforderungen an Verkäufer*innen:

- sie müssen gut und adäquat kommunizieren können
- sie müssen selbstbewusst sein
- sie müssen die Klosterprodukte sehr gut kennen
- sie sollten nicht vergessen, dass sie dazu da sind, Kund*innen des Klosterladens zu bedienen
- sie sollten umsichtig und höflich mit Kund*innen sein und sie stets als besondere Gäste behandeln.

Obwohl wir zu der Erkenntnis gekommen sind, dass personelle Wechsel in Klosterbetrieben eher selten sind, wollen wir diesen Aspekt hervorheben, denn ein zentrales Erfolgskriterium

ist die Beständigkeit der persönlichen Beziehungen zwischen Verkäufer*innen und Kund*innen des Klosterladens.

Gute Verkäufer*innen sind Expert*innen im Marketing:

- **Vertrieb:** Sie sind für den Verkauf des Produkts oder der Dienstleistung an Kund*innen verantwortlich
- **Marktforschung:** Sie erhalten aus erster Hand Informationen über die Bedürfnisse und Wünsche der Kundschaft.
- **Controlling:** Sie haben einen Überblick über die Wirkung von Marketing- und Kommunikationsaktivitäten.
- **Öffentlichkeitsarbeit:** Sie tragen zum öffentlichen Bild des Klosters bei, indem sie gute Beziehungen zu den Kunden aufbauen, wunderbare Eindrücke hinterlassen und genügend Informationen über die Produkte und das Kloster geben.

Mehr dazu erfahren Sie in Modul 3 „Klosterprodukte“ und in Modul 6 „Soziale Medien und Kommunikation“.

Schlagwörter für Kapitel 3

Marketingkommunikation, Verkaufsförderung/Promotion, Werbung, Corporate Identity

Beispiele guter Praxis

In unserer Bibliothek gibt es mehrere Gute Beispiele, die sich auf dieses Modul beziehen:

- Gutes Beispiel 2. Klosterladen Kloster Bronnbach, Deutschland
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP2-DE>
- Gutes Beispiel 4. Manufactum – Gutes aus Klöstern
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP4-DE>
- Gutes Beispiel 5. Tsumnogorski Kloster – Authentische Klosterprodukte mit einer starken Marke
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP5-DE>
- Gutes Beispiel 6. Digitales Storytelling für Klosterprodukte verbunden mit dem Berg Athos in Griechenland
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP6-DE>
- Gutes Beispiel 7. Digitales Storytelling für ein Klosterprodukt, Saint Augustin and Serafeim of Sarov Kloster, Griechenland
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP7-DE>
- Gutes Beispiel 8. EUCOSMIA e-shop
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP8-DE>
- Gutes Beispiel 9. Klösterreich – Verlassen Sie getrost Ihre tägliche Routine
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP9-DE>
- Gutes Beispiel 10. Kremikovtzi Kloster "St. George der Siegreiche" – Erfolgreiches Verkaufen mit einer starken Marke
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP10-DE>

- Gutes Beispiel 15. Das Hieronymus Kloster Santa Maria auf Guadeloupe
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP15-DE>

- Gutes Beispiel 20. Die Marke "Klosterbier"
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP20-DE>

- Gutes Beispiel 22. Produkte aus Santa Maria Novella, Florenz/Italien
Download link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP22-DE>

Überprüfen Sie Ihr Wissen

Übungen

Übung 2.1. – Beginnen Sie mit Ihrem SWOT

Als Einstieg können Sie mit der SWOT-Analyse beginnen. Sie können sie bezüglich eines Ihrer Klosterprodukte und des Klosterladens durchführen. Bitte füllen Sie die Felder aus!

- A. Wählen Sie eines Ihrer Verkaufsprodukte aus und erstellen Sie dafür eine SWOT-Analyse.

<i>Stärken (Strengths)</i>	<i>Schwächen (Weaknesses)</i>
<i>Chancen (Opportunities)</i>	<i>Risiken (Threats)</i>

- B. Wiederholen Sie jetzt bitte die Übung und machen Sie eine SWOT-Analyse des Klosterladens.

<i>Stärken (Strengths)</i>	<i>Schwächen (Weaknesses)</i>
<i>Chancen (Opportunities)</i>	<i>Risiken (Threats)</i>

Diese Übung ist eine gute Grundlage für das Verständnis der anderen Module und aller anderen Übungen.

Übung 2.2. – Machen Sie eine kleine Recherche

Führen Sie eine kleine Recherche durch und ermitteln Sie, wer Ihre Kund*innen sind (z. B. sind die häufigsten Besucher*innen mehr junge oder ältere Menschen oder Familien usw.).

Für diese Recherche wird das Verkaufspersonal Ihres Klosterladens sicher hilfreiche Informationen liefern. **Sie können einen kurzen Fragebogen für die Ladenbesucher*innen erstellen** (nicht mehr als 5 Fragen) und folgendes abfragen:

- was sie im Laden am liebsten kaufen
- was im Laden verbessert werden muss - mehr Produkte oder andere Ladenöffnungszeiten, etc.
- andere Fragen, die Ihnen wichtige Informationen über Ihre Produkte und den Klosterladen geben
- Versuchen Sie herauszufinden, wer in den Klosterladen kommt - hauptsächlich Einheimische, Pilger oder Touristen.

Sie erhalten am Ende ein Bild von Ihren Kund*innen, deren Bedürfnissen und dem Grad ihrer Zufriedenheit. Dieses Bild wird Ihnen helfen zu entscheiden, was Sie sonst noch verkaufen können, wie Sie den Service im Laden verbessern können und welche Produkte Ihre Kund*innen am liebsten mögen (und warum!).

In Modul 3 „Klosterprodukte“ und in Modul 6 „Soziale Medien und Kommunikation“ erhalten Sie dazu weitere Anregungen.

Sie können diese kleine Recherche auch für Ihre Markendefinition (Modul 8 "Eine starke Marke schaffen") nutzen.

Übung 2.3. – Marketing-Kommunikationskanäle

Definieren Sie die für Ihr Kloster am besten geeigneten Marketing-Kommunikationskanäle:

Literaturhinweise

■ Studienmaterialien

Kotler, P., (2000). "Marketing Management", (Millennium Edition), Custom Edition for University of Phoenix, Prentice Hall, S. 9

Mintz, Ofer; Currim, Imran (2013). "What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities?". Journal of Marketing

McCarthy, Jerome E. (1964), Basic Marketing. A Managerial Approach, Homewood, IL, USA

■ Videos

Philip Kotler: Marketing, video link: <https://youtu.be/sR-qL7QdVZQ> (in englischer Sprache)

The Good Struggle: Life In A Secluded Orthodox Monastery, video link:
<https://youtu.be/LXgVRgEwqpg> (Untertitel in englischer Sprache)

The Monastery of the Holy Spirit, video link: <https://youtu.be/Mq46T8CY3hQ> (in englischer Sprache)

SKIVRE: Stärkung des wirtschaftlichen Potenzials der Klosterprodukte

SKIVRE ist ein Erasmus+-Projekt, das darauf abzielt, Management, Personal, Mönche und Nonnen in Klöstern mit einem interaktiven Fortbildungsansatz zu befähigen, relevante Fähigkeiten zu erwerben, um Einnahmen für die Erhaltung des religiösen Erbes zu erzielen. Die **SKIVRE**-Homepage www.skivre.eu (mit Zugang zu vielen sozialen Medien) bietet Ihnen einen inspirierenden mehrsprachigen Blog über Klosterprodukte, Daten und Analysen, Trainingsmaterial und Trainingsveranstaltungen in sieben europäischen Ländern.

Die Partnerschaft besteht aus einem multidisziplinären europäischen Team, das die Zielgruppen und das Fachwissen vertritt, welches für die Entwicklung der Lerneinheiten erforderlich ist:

media k GmbH | DEUTSCHLAND (Projektleitung)

media k GmbH verfügt über langjährige Erfahrungen in der Erhaltung des religiösen Erbes und im Management von Kulturerbeprojekten.

www.media-k.eu

Future for Religious Heritage | BELGIEN

Future for Religious Heritage ist eine nicht religiöse Organisation, die für alle zugänglich ist. Sie bringt diejenigen zusammen, die sich für den Erhalt des religiösen Erbes in ganz Europa einsetzen.

www.frh-europe.org

GUNET | GRIECHENLAND

GUNET ist ein griechischer Spezialist für die Entwicklung von Online-Lernplattformen, die unterschiedliche Arten von Lernerfahrungen anbieten, welche an verschiedene Themen angepasst sind.

www.gunet.gr

INI-Novation Bulgaria OOD | BULGARIEN

INI-Novation ist ein Bildungsanbieter, der sich auf die Generierung wirtschaftlicher Effekte aus dem Kulturerbe spezialisiert hat.

www.ini-novation.com

Kloster Bronnbach | DEUTSCHLAND

Das Kloster ist ein ehemaliges Zisterzienserkloster, das heute von einer Behörde im deutschen Taubertal betrieben wird. Das Kloster entwickelt eigene Klosterprodukte.

www.kloster-bronnbach.de

Wissenschaftsinitiative Niederösterreich | ÖSTERREICH

Wissenschaftsinitiative ist ein Bildungsanbieter mit langjähriger Erfahrung in der Entwicklung von Lernplattformen und Lernmaterialien für den Kulturerbeerhalt.

www.wissenschaftsinitiative.at

Dank

Diese Lerneinheiten sind ein Ergebnis des **SKIVRE**-Projekts und seiner engagierten Partnerschaft. Die **SKIVRE**-Partner*innen haben mit ihrem Fachwissen, ihren sozialen Medien und zahlreichen recherchierten guten Beispielen aus der Praxis dazu beigetragen.

Die Partnerschaft drückt hiermit ihren nationalen Berater*innen ihren aufrichtigen Dank aus, die mit ihrem umfangreichen Wissen und ihrer Kooperationsbereitschaft zu diesem Fortbildungsprogramm beigetragen haben:

- Martin Erdmann / MANUFACTUM (Deutschland)
- Stefan Beier / Klosterland Netzwerk (Deutschland-Polen)
- Boris Dimitrov / Experte für religiöses Erbe (Bulgarien)
- Jan Jaspers / Centrum voor Religieuze Kunst en Cultuur vzw - CRKC, (Belgien)
- Sotirios Despotis, Fakultät für Sozialtheologie der Nationalen und Kapodistrischen Universität Athen (Griechenland)

Mit der Bitte um Beachtung

Der Inhalt dieses **SKIVRE**- Trainingsmoduls kann von der englischen Fassung, welche die Ausgangsfassung der Übersetzungen war, abweichen, da auf nationaler Ebene nicht alle Voraussetzungen gleich oder relevant sind.

Deutschsprachige Übersetzung: Christiane Wagner (Würzburg)

Endredaktion: Dr. Wolfgang Eisenreich, Wissenschaftsimnitiative Niederösterreich, Würnitz / Österreich

Stand: Mai 2020