arbido

2008/1 Lobbying für Informationsdienste: Theorie und Praxis

Amstutz Hans-Dieter,

Tags: Bibliothek Kulturpolitik, Lobby,

Lobbying – und was es nicht ist. Das Beispiel der Schweizerischen Nationalbibliothek

Auch wenn die Begriffe Marketing, Werbung, Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit, Lobbying unscharf sind – beliebig sind sie deswegen noch lange nicht. Sie lassen sich durchaus gegeneinander abgrenzen resp. zueinander in eine Beziehung bringen.

Im Grunde ist die Sache einfach: Als Institution des Bundes betreibt die Schweizerische Nationalbiliothek (NB) kein Lobbying. Dementsprechend zurückhaltend war ich, als ich angefragt wurde, einen Artikel zu diesem Thema zu schreiben. Meine Bedenken wurden aber mit der Antwort entkräftet, man verstehe in diesem Heft Lobbying in einem breiten Sinn, auch Marketing und Öffentlichkeitsarbeit seien mitgemeint.

Ich verstand die Nachricht als Entgegenkommen. Und trotzdem ärgerte mich die Leichtigkeit, mit der Begriffe zusammengeworfen wurden, die sich im gleichen Topf zwar gut vertragen, aber doch auf ihrem besonderen Geschmack bestehen müssen, wenn das Gericht munden soll. Ich erinnerte mich daran, wie mir vor einigen Monaten ein Bekannter erklärt hatte, er betreibe jetzt auch Marketing: Er habe eine Broschüre drucken lassen und sie verschickt. – Er betrieb, bestenfalls, Werbung.

Marketing als Einstellung

Der am meisten misshandelte Begriff ist wohl der des Marketings. Oft wird darunter verstanden: Broschüren publizieren, ein Plakat aufhängen, eine Website betreiben. Zugegeben, das alles ist auch Marketing – oder kann es zumindest sein. Aber die Überlegungen zum Marketing einer Institution bei den Kommunikationsmassnahmen anzufangen, heisst, das Pferd vom Schwanz her aufzuzäumen. Es ist, als werfe man ein Kind ins Wasser und hoffe, es werde dann schon schwimmen.

Marketing ist nicht einfach Werbung. Es ist eine Methode, und darüber hinaus ist es eine Einstellung. Marketing stellt die Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt des Denkens eines Betriebs und organisiert ihn so, dass sie einen optimalen Nutzen daraus ziehen können. Dies gilt für kommerzielle Betriebe ebenso wie für Kulturinstitutionen, wenn auch für letztere mit Einschränkungen. Die Kundschaft ist nicht der einzige Fokus einer kulturellen Institution; in ihrem Auftrag gibt es noch andere Schwerpunkte, die dem Marketing Grenzen setzen. Im Falle der NB ist es die Sammlung, die gleichberechtigt neben den Dienstleistungen steht, ja Voraussetzung ist, dass diese überhaupt erbracht werden können.

Marketing als Methode

Methodisch wird Marketing klassischerweise in vier Schritten umgesetzt, die bekannt geworden sind als «die vier P»: Product, Price, Place, Promotion. Im Deutschen hört sich das nicht so schön an: Produkt, Preisgestaltung, Vertrieb, Promotion.

Die erste konkrete Frage lautet: Welches Produkt – oder weniger materialistisch: welche Leistung – könnte sich unsere (aktuelle und potenzielle) Kundschaft wünschen? Um sie zu beantworten, muss man seine Kundschaft kennen. Die NB hat dafür ein paar hundert Personen nach ihren Bedürfnissen befragt und macht sich jetzt daran, ihr künftiges Angebot so weit wie möglich daran auszurichten. – Die Produktgestaltung ist der erste Stolperstein: Was niemand will, kann man niemandem verkaufen – mag es noch so schön verpackt und darüber hinaus noch gratis sein. Das viel zitierte Bonmot, mit einer Million Franken könne man aus einem Kartoffelsack einen Bundesrat machen, trifft hier nicht zu.

Anschliessend muss für jede Leistung ein Preis festgelegt werden. Dabei ist der richtige Preis nicht der, den sich die Institution vorstellt, sondern der, den die Kundschaft bereit zu zahlen ist. Kulturinstitutionen sind in ihrer Preisgestaltung allerdings oft eingeschränkt. In der NB beispielsweise sind die Kernleistungen von Gesetzes wegen gratis; die Zusatzleistungen wie Fotokopien, Reproduktionen, Recherchen sind hingegen kostenpflichtig. Hier gestalten wir die Preise bewusst moderat, da wir uns in einem Markt bewegen, in dem die Zahlungsbereitschaft gering ist.

Weiter geht’s mit den Vertriebswegen. Für Bibliotheken lautet die Frage etwa: Soll die Ausleihe nur vor Ort oder auch nach Hause möglich sein? Schliessen wir uns der Fernleihe an? Der weltweite Trend, analoge Dokumente in digitaler Form über das Internet zugänglich zu machen, bedeutet aus Marketingsicht die Erschliessung eines zusätzlichen Vertriebskanals.

Werbung und Public Relations

Wenn Leistung, Preis und Vertriebswege feststehen, wird erst entschieden, wie wir diese Leistung auf den Markt bringen: Wir machen Werbung. Sie steht also am Schluss der Marketingüberlegungen, nicht am Anfang. Voraussetzung für ihren Erfolg ist, dass die vorherigen Schritte sorgfältig überlegt und stimmig sind.

Die Werbung ist die Schnittstelle zu einem anderen Feld der Institution: der Kommunikation. Die Kommunikation einer Institution ist aber genauso wenig identisch mit Werbung, wie Werbung mit Marketing gleichzusetzen ist. Werbung ist die Kommunikation mit der – aktuellen oder potenziellen – Kundschaft und verfolgt das Ziel, eine Leistung messbar zu «verkaufen». Alle anderen Kommunikationsfelder werden oft mit dem Sammelbegriff «Public Relations (PR)» bezeichnet, im deutschen Sprachraum auch mit «Öffentlichkeitsarbeit». PR richtet sich an alle Anspruchsgruppen, die der Institution nicht (nur) in der Rolle als Kundin oder Kunde gegenüber treten: Mitarbeitende, Medien, Politik, Verbände, Branche, Konkurrenz ... Im Gegensatz zur Werbung will PR nicht Nachfrage generieren, sondern Vertrauen und Bekanntheit schaffen. Natürlich kann die Nachfrage auch über diesen «Umweg» steigen, wie eine Institution selbstverständlich auch via Werbung bekannter wird; aber beides sind Nebeneffekte. Wichtig ist die Klarheit über das primäre Kommunikationsziel, um die Mittel richtig auszuwählen – Medienmitteilungen zum Beispiel, die eine Werbebotschaft verbreiten, werden in der Regel nicht beachtet.

Lobbying

Lobbying – neuerdings auch «Public Affairs» genannt – ist Public Relations, die sich an Entscheidungsträger im politischen Prozess richtet. Der Politikwissenschafter Claude Longchamp definiert es als «Interessenvertretung durch Einzelne oder Gruppen, die nicht direkt im Parlament sind, und partikulare Ziele oder allgemeine Schutzinteressen verfolgen, die durch parlamentarische Entscheidungen tangiert werden (können)»[Longchamp, Claude: Lobbyismus in der Schweiz – Klassische und neue Ansätze ihrer Analyse, MAZ-Kurs, 15.5.2006, publiziert im Internet unter: *http://www.gfsbern.ch/pub/lobbyismus_maz.pdf*].

Während das Mittel des Lobbyings privaten Organisationen offensteht, sollte sich die öffentliche Verwaltung – also auch die NB – dieses Mittels aus grundsätzlichen Erwägungen nicht bedienen: Es ist der Gesetzgeber, welcher der Verwaltungseinheit den Auftrag gibt, also ist es nicht die Verwaltungseinheit, die bestimmt, welchen Auftrag sie gerne hätte. Dazu kommt, dass Versuche von Seiten der Verwaltung, Parlamentarier zu beeinflussen, nicht besonders geschätzt werden und deshalb kontraproduktiv sein können.

Trotzdem pflegt die NB Kontakte zum politischen Umfeld. Im Vordergrund stehen dabei jene Kontakte, die aus der Expertenrolle, welche die NB innehat, erwachsen. Es gehört zu den gesetzlichen Aufgaben der NB, die Entwicklungen in ihrem Bereich mitzugestalten, also muss sie auch darauf hinweisen, wenn sich das gesellschaftliche Umfeld verändert, so dass eine Anpassung der gesetzlichen oder finanziellen Grundlagen erforderlich wird. Dabei geht die NB aber Parlamentarierinnen und Parlamentarier nicht direkt an, sondern sucht das Gespräch mit den vorgesetzten Stellen, dem Bundesamt für Kultur und dem Eidgenössischen Departement des Innern. Es ist Aufgabe des Departements, den politischen Prozess einzuleiten und zu begleiten.

Eine wichtige Rolle kommt zudem der Bibliothekskommission zu. Sie wird von ehemaligen Parlamentarierinnen präsidiert (bis Ende 2007 von Rosemarie Simmen, seither von Christiane Langenberger). Ihre Mitglieder unterhalten vielfältige Beziehungen, so auch zum Parlament, und können damit immer wieder die Funktion nicht nur der NB, sondern aller Bibliotheken für unsere Gesellschaft erläutern. Darüber hinaus beschränkt sich die NB bewusst auf die gezielte Information interessierter Mitglieder des Parlaments, vor allem der Bildungs- und Kulturkommissionen, zu ihrem Auftrag und ihren Aktivitäten.

Die Begriffe, so hoffe ich gezeigt zu haben, sind auch in den Fachbereichen des Marketings und der Kommunikation nicht beliebig austauschbar. Sie bezeichnen zwar verwandte, aber trotzdem unterschiedliche Disziplinen, die Unterschiedliches leisten können. Gerade im Kulturbereich sind Marketing und Kommunikation dann erfolgreich, wenn klar ist, was sie erreichen sollen, und die Massnahmen in den unterschiedlichen Bereichen sorgfältig aufeinander abgestimmt sind.

Weiterführende Literatur:

Fischer, Walter Boris: Kommunikation und Marketing für Kulturprojekte, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 2001

Kuss, Alfred/Tomczak, Torsten: Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, Wiesbaden: Gabler, 4. Auflage, 2004

Schwarz, Peter, et.al.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 5. Auflage, 2005

Hans-Dieter Amstutz

Leiter Marketing und Kommunikation, Schweizerische Nationalbibliothek

Abstract

Français
La bibliothèque nationale suisse (BN), comme institution de la Confédération, ne recourt pas au lobbying. Ses mandats sont fixés par le législateur et toute tentative de l'influencer par des interventions extérieures ne pourrait être que contre-productif. Devant cependant s'adapter aux changements de la société, la BN doit parfois revoir ses bases légales et financières. Ce sont alors les instances politiques et administratives supérieures qui dirigent ces opérations: l'Office fédéral de la culture, le Département de l'intérieur et la Commission de la bibliothèque. La BN elle-même transmet, de façon très limitée, aux parlementaires intéressés (membres des commissions culturelles, par exemple) des informations sur ses mandats et activités. Les concepts couramment employés de lobbying, marketing, publicité, *public relations,* souvent confondus, ne peuvent s'appliquer tels quels à la BN. Celle-ci a d'autres priorités que de faire du marketing ou de la publicité; le service à la clientèle n'est qu'une infime partie de ses tâches, au vu de son mandat principal qui est de réunir les documents parus en Suisse. Dans sa pratique, la BN doit tenir compte des limites que lui impose la loi et offrir des prestations gratuites ou bon marché; elle ne peut dès lors se permettre de proposer des offres en surabondance et dont personne, peut-être, ne voudrait. Cette attitude d'économie est aussi valable pour les autres bibliothèques qui devraient se demander si le service du prêt à domicile a encore un sens, et si la tendance actuelle à la mise en ligne ne devrait pas être favorisée. Pour toute bibliothèque, le plus important est de cultiver de bonnes relations publiques, car celles-ci engendrent la confiance et sont la meilleure publicité.