

19 Marketing für Kindereinrichtungen

Gabriele Dahle/Michael Schrader

Inhaltsverzeichnis

1. Marketing in Kindertagesstätten

- 1.1 Kindertagesstätten und der Markt
- 1.2 Marketing verlangt Profil
- 1.3 Marketing ist nicht Reklame
- 1.4 Marketing erfordert »Markt-Denken«
- 1.5 Marketing-Entwicklung praktisch

2. Marketing – Blick nach innen und außen

- 2.1 Eigensituationsanalyse – Was haben Sie zu bieten?
- 2.2 Marktanalyse – Lernen Sie Ihren Markt genau kennen!
- 2.3 Strategieentwicklung

3. Wie geht es weiter?

4. Literaturhinweise

Marketing für Kindereinrichtungen



Gesunde Zukunft Schule

1. Marketing in Kindertagesstätten

1.1 Kindertagesstätten und der Markt

Marketing ist eine Handlungsweise: Man tut es, um seine Produkte an den Mann oder die Frau zu bringen. Wenn die Kunden von allein kommen, hat man kein Marketing nötig – falls man sicher sein kann, dass das so bleibt.

Kindereinrichtungen hatten es lange Jahre nicht nötig: Die Eltern standen Schlange um Betreuungsplätze, für die sie ihre Kinder bereits gleich nach der Geburt angemeldet hatten. Diese Zeiten sind vorbei. Bei sinkenden Kinderzahlen, nachdem Wartelisten geschrumpft sind und vielerorts Betreuungsplätze unbelegt bleiben, wird ein gewisses Maß an Marketing zur Pflichtaufgabe für Träger und Einrichtungen, die ihre Zukunft sichern wollen.

Für viele, die im Kita-Bereich arbeiten, ist es gewöhnungsbedürftig, einen Begriff wie »Marketing« im eigenen Arbeitsgebiet wiederzufinden. Er stammt aus der Sphäre der Wirtschaft, und manchem erscheint es unpassend, Strategien aus der »kalten« Unternehmerwelt in den sozialen Bereich zu übernehmen. Für viele haftet dem Begriff »Marketing« auch ein Beigeschmack von Verkaufstrick und Kundenfang an. Dabei bedeutet es nicht mehr, als dass man sich auf seinem Markt umtut. Und das nutzt sozialen Organisationen wie Wirtschaftsunternehmen.

Voraussetzung ist die Erkenntnis, dass man sich mit seinem Angebot überhaupt *auf einem Markt* befindet. Diese Sichtweise ist vielen Kindereinrichtungen noch relativ neu, weil sie den Druck des Marktes nicht gespürt haben, solange die Nachfrage größer war als das Angebot. Auf dem Markt gibt es – oder kann es bald geben – andere Anbieter, und es gibt – aktuelle und potenzielle – Kundinnen und Kunden. Wenn das Angebot größer ist als die Nachfrage (einen solchen Markt nennt man »Käufermarkt«, und der Kita-Markt entwickelt sich dorthin), ist es eine Existenzfrage, die eigene(n) Zielgruppe(n) und deren Erwartungen zu kennen, über Arbeitsweise und Angebote der Mitbewerber informiert zu sein und die eigene Arbeit zielstrebig so weiter zu entwickeln und zu verbessern, dass man auch in Zukunft genügend Kunden für sich gewinnt. Marketing ist eine praktische Strategie, dies Schritt für Schritt zu erreichen.

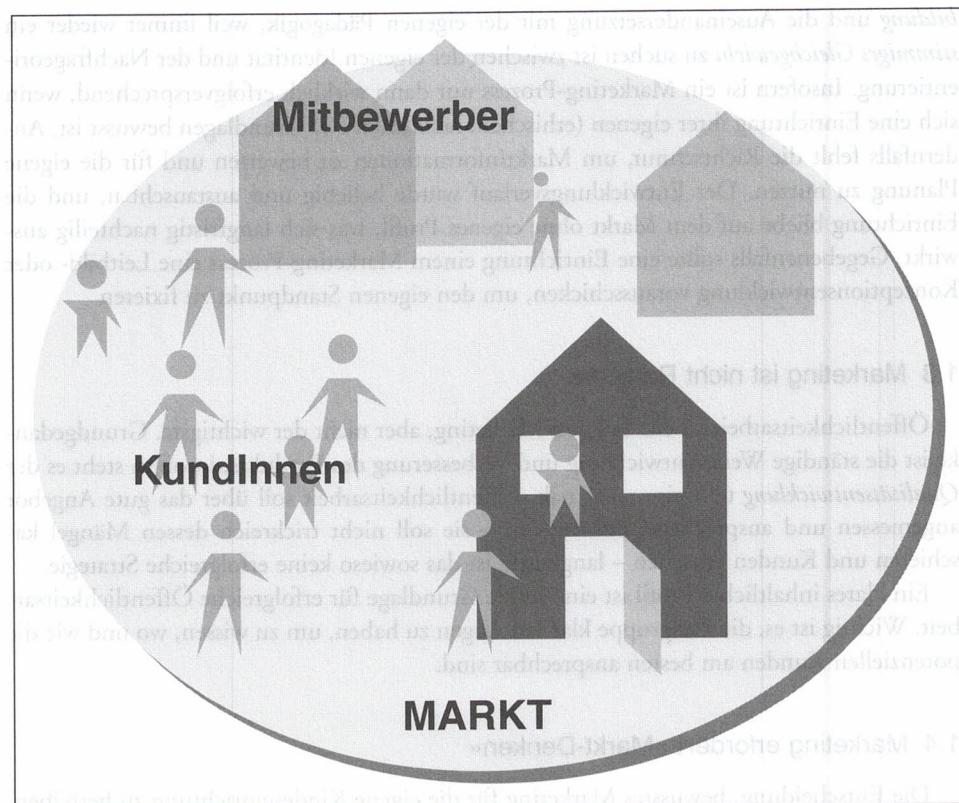


Abbildung 1: Der Markt für Kindereinrichtungen

1.2 Marketing verlangt Profil

Marketing orientiert zwar die Angebotsentwicklung an Kundenwünschen und -bedürfnissen, Ziel von Marketing ist es aber nicht, jedwede Nachfrage, die man auf dem Markt ausfindig machen mag, zu bedienen. Leitschnur für die Weiterentwicklung der eigenen Angebote sollte das eigene Profil sein: die ethischen Grundwerte und die pädagogischen Ziele und Überzeugungen, für welche die Einrichtung und ihr Träger stehen. Verschiedene Anbieter werden z.B. unterschiedliche Antworten finden auf manche Elternwünsche, und einige mögen sich der einen oder anderen Erwartung vielleicht sogar ganz verschließen, wenn diese gegen ihre Grundsätze verstößen. Eltern können sich dann für die Einrichtung entscheiden, die ihnen der passendste Erziehungspartner zu sein verspricht.

Marketing bedeutet also nicht automatisch soziale und fachliche Selbstaufgabe zugunsten von »Markt und Mammon« – im Gegenteil: es fordert und fördert die eigene *Profil*-

bildung und die Auseinandersetzung mit der eigenen Pädagogik, weil immer wieder ein *stimmiges Gleichgewicht* zu suchen ist zwischen der eigenen Identität und der Nachfrageorientierung. Insofern ist ein Marketing-Prozess nur dann wirklich erfolgversprechend, wenn sich eine Einrichtung ihrer eigenen (ethischen, fachlichen ...) Grundlagen bewusst ist. Andernfalls fehlt die Richtschnur, um Marktinformationen zu bewerten und für die eigene Planung zu nutzen. Der Entwicklungsverlauf würde beliebig und austauschbar, und die Einrichtung bliebe auf dem Markt ohne eigenes Profil, was sich langfristig nachteilig auswirkt. Gegebenenfalls sollte eine Einrichtung einem Marketing-Prozess eine Leitbild- oder Konzeptionsentwicklung vorausschicken, um den eigenen Standpunkt zu fixieren.

1.3 Marketing ist nicht Reklame

Öffentlichkeitsarbeit ist ein Teil von Marketing, aber nicht der wichtigste. Grundgedanke ist die ständige Weiterentwicklung und Verbesserung des Produkts, insofern steht es der *Qualitätsentwicklung* teilweise recht nah. Öffentlichkeitsarbeit soll über das gute Angebot angemessen und ansprechend informieren – sie soll nicht trickreich dessen Mängel kaschieren und Kunden täuschen – langfristig ist das sowieso keine erfolgreiche Strategie.

Ein klares inhaltliches Profil ist eine solide Grundlage für erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit. Wichtig ist es, die Zielgruppe klar vor Augen zu haben, um zu wissen, wo und wie die potenziellen Kunden am besten ansprechbar sind.

1.4 Marketing erfordert »Markt-Denken«

Die Entscheidung, bewusstes Marketing für die eigene Kindereinrichtung zu betreiben, setzt voraus, *Eltern und Kinder als KundInnen* wahrzunehmen. Für das Selbstbild von MitarbeiterInnen bedeutet dies, dass sie sich nicht nur als pädagogische Fachkräfte, sondern auch als *DienstleisterInnen* verstehen müssen.

Diese Perspektive ermöglicht es, offen, aufmerksam und reaktionsbereit die Kundeninformationen zu sammeln, die für ein effektives Marketing notwendig sind, das heißt *Kundenorientierung* zu entwickeln. Eine kundenorientierte Organisation wird Marketing-Entwicklung nicht nur in einem einmaligen herausgehobenen Prozess betreiben, sondern laufend im Alltag, auch im Kleinen, wache Augen und Ohren haben für sich entwickelnde Kundenbedürfnisse. Und die Bereitschaft, kreativ und flexibel darauf zu reagieren.

1.5 Marketing-Entwicklung praktisch

Marketing ist keine Aufgabe, die man irgendjemandem »zuschanzen« kann. Marketing ist »*Chefsache*« und die Angelegenheit *sämtlicher Beteiligter*, weil es um eine gemeinsame Weiterentwicklung geht. Marketing-Entwicklung ist auch nicht »so nebenbei« zu erledigen, sie braucht Zeit, Ausdauer und Ernsthaftigkeit.

Folgende Punkte sollten Sie bei der Planung Ihrer Marketing-Entwicklung berücksichtigen:

- *Stellen Sie Ihre Arbeitsgruppe mit Bedacht zusammen.* Alle Beteiligten – zumindest VertreterInnen aller Gruppen – gehören hier an den Tisch: Leitung, MitarbeiterInnen, Träger, Eltern, und auch die Kinder sollten Sie in geeigneter Form einbeziehen.
- *Planen Sie genügend Freiraum für den Prozess ein.* Ein Marketing-Entwicklungsprozess dauert ein bis zwei Jahre, während derer regelmäßig intensiv gearbeitet werden muss. Planen Sie genügend Zeit ein, und sorgen Sie für störungsfreies Arbeiten, damit der Prozess effektiv wird.
- *Sichern Sie Ihre Arbeitsergebnisse.* Halten Sie Ihre jeweiligen Arbeitsergebnisse schriftlich fest, so können Sie beim nächsten Termin sicher darauf zurückgreifen.
- *Seien Sie offen für Neues.* Wenn Sie sich für eine Marketing-Entwicklung entscheiden, entscheiden Sie sich damit für Veränderungen. Sehen Sie dies als Chance, und helfen Sie KollegInnen, ihre vielleicht vorhandenen Vorbehalte oder Ängste zu überwinden.

Auf den folgenden Seiten finden Sie praktisch erprobte Methoden, mit denen Sie in Ihrer Einrichtung selbst eine Marketing-Strategie entwickeln können. Oft kann es sinnvoll sein, mit einem externen Berater zusammenzuarbeiten, der Effektivität und Stringenz der Entwicklung im Auge behält. Bei der Suche nach erfahrenen BeraterInnen hilft Ihnen sicher Ihr(e) Fachberater(in).

2. Marketing – Blick nach innen und außen

Zwei Möglichkeiten stehen grundsätzlich zur Verfügung, um den eigenen Erfolg auf dem Markt zu vergrößern: Man kann sein *Produkt* attraktiver machen und/oder bessere und aktiver *Öffentlichkeitsarbeit* dafür betreiben.

Beides setzt Wissen voraus: darüber zum Beispiel, welche Faktoren Attraktivität ausmachen, welches eigentlich genau die eigene Zielgruppe ist, und wie man sie erreicht. Die notwendigen Informationen werden in der Marketing-Entwicklung durch Analyseschritte erarbeitet, wobei der Blick in zwei Richtungen gelenkt wird:

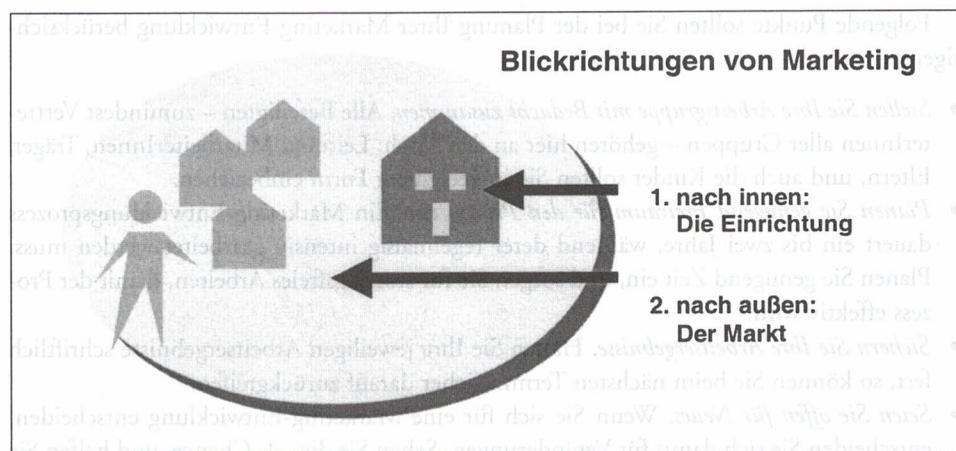


Abbildung 2: Blickrichtungen von Marketing

Blick nach innen – Die Einrichtung: Jede Kindereinrichtung hat bestimmte Besonderheiten, die für Eltern mögliche Auswahlkriterien darstellen. Manche sind veränderbar, andere nicht. Eine umfassende Be-

trachtung des IST-Standes liefert eine wertvolle Grundlage für die Erarbeitung von Schwerpunkten und Richtung einer Marketing-Strategie. Die Erarbeitung des IST-Standes erfolgt in der

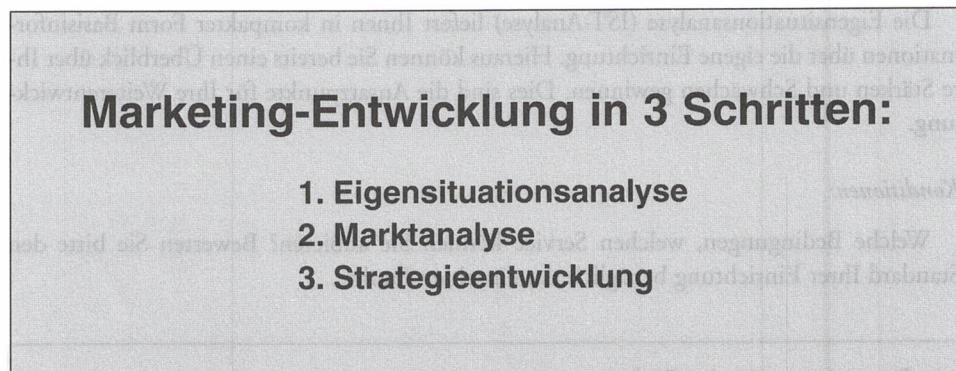
- Eigensituationsanalyse.

Blick nach außen – Der Markt: Die Einrichtung sollte möglichst viele Informationen über ihren Markt sammeln: Wel-

che Bedürfnisse haben gegenwärtige und zukünftige Nutzer? Welche Anbieter konkurrieren um die Beliebtheit bei Eltern und Kindern? Welche Institutionen im Umfeld böten sich zur Kooperation an? Zur Sammlung dieser Informationen dient die

- Marktanalyse.

In einem dritten Schritt werden die eigenen Ziele und Schwerpunkte mit den gewonnenen Informationen verknüpft und in eine Marketing-Strategie umgesetzt. Das Ergebnis ist eine gezielte Weiterentwicklung des Angebots und eine Optimierung der Öffentlichkeitsarbeit, zur Verbesserung der Chancen auf dem Markt.



2.1 Eigensituationsanalyse – Was haben Sie zu bieten?

Machen Sie eine Bestandsaufnahme, oder besser: eine Momentaufnahme dessen, wie Ihre Einrichtung heute arbeitet. Dies liefert die Grundlage, um entscheiden zu können, wo welche Entwicklungen und Verbesserungen wünschenswert und möglich sind.

Gestaltungs- und Veränderungsmöglichkeiten hat eine Kindereinrichtung an drei Punkten (die »drei großen K's«). Zunehmend wird das »magische Dreieck« des Kindergarten-Marketings zu einem »magischen Viereck«, weil die *Kosten* als vierter »großes K« hinzugezählt werden müssen. Bei wachsender Finanzautonomie von Trägern und Einrichtungen und zunehmender Orientierung auf Leistungsentgelte haben viele Anbieter mit ihrer jeweiligen *Preispolitik* eine weitere Gestaltungsmöglichkeit in ihrem »Marketing-Mix«.

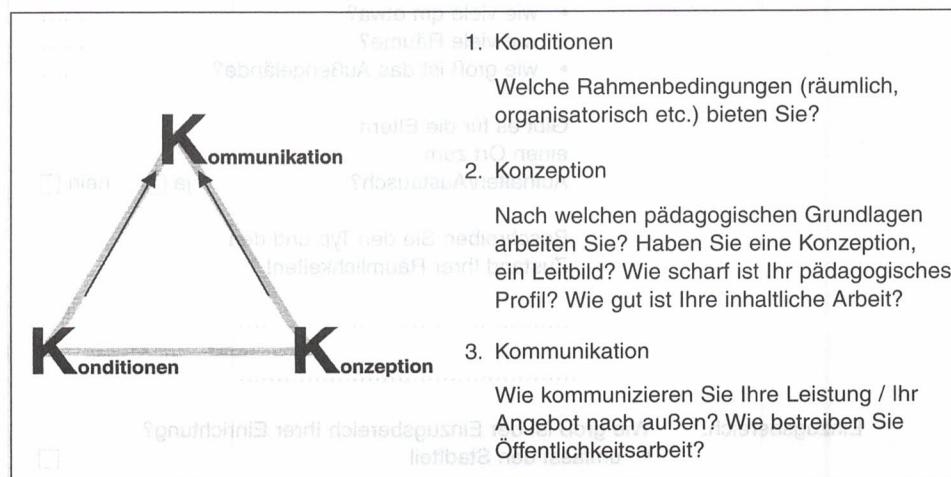


Abbildung 3: Das »magische Dreieck« des Marketings in Kindertagesstätten

Die Eigensituationsanalyse (IST-Analyse) liefert Ihnen in kompakter Form Basisinformationen über die eigene Einrichtung. Hieraus können Sie bereits einen Überblick über Ihre Stärken und Schwächen gewinnen. Dies sind die Ansatzpunkte für Ihre Weiterentwicklung.

Konditionen:

Welche Bedingungen, welchen Service können Sie anbieten? Bewerten Sie bitte den Standard Ihrer Einrichtung bezüglich der einzelnen Punkte.

• Organisatorische Bedingungen	
Zahlen zur Einrichtung:	Wie viele <i>Plätze</i> hat Ihre Einrichtung? • davon für unter 3-jährige? • davon für über 6-jährige? • wie viele Plätze sind derzeit nicht belegt? • wie viele sind Übermittag-Plätze? • wie viele sind Ganztagsplätze?
Wie lang ist Ihre <i>Warteliste</i> derzeit?
Wie viele <i>Mitarbeiter/innen</i> haben Sie? – davon männliche Mitarbeiter?
Räumliche Bedingungen:	Wie viel Platz bieten Sie den Kindern? • wie viele qm etwa? • wie viele Räume? • wie groß ist das Außengelände?
Gibt es für die Eltern einen Ort zum Aufhalten/Austausch?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
Beschreiben Sie den Typ und den Zustand Ihrer Räumlichkeiten!	
Einzugsbereich:	Wie groß ist der Einzugsbereich Ihrer Einrichtung? • umfasst den Stadtteil <input type="checkbox"/>

<p>Lage: ... die Kind</p> <ul style="list-style-type: none"> • umfasst mehrere Stadtteile <input type="checkbox"/> • anderer Einzugsbereich <input type="checkbox"/> <p>Ist Ihre Einrichtung gut erreichbar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • mit dem Auto <input type="checkbox"/> • mit dem Rad <input type="checkbox"/> • mit öff. Verkehrsmitteln <input type="checkbox"/> <p>• Angebot</p> <p>Wie sind Ihre täglichen Öffnungszeiten? von bis (fr: bis)</p> <p>Verändern Sie die Öffnungszeiten auf Nachfrage? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>Erhalten die Kinder Mahlzeiten in Ihrer Einrichtung? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> Welche?</p> <p>Bieten Sie den Kindern besondere Fördermöglichkeiten (z.B. Sport, Musikalische Früherziehung etc. mit externem Personal)? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> Welche?</p> <p>Bieten Sie Kinderfreizeiten? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>Vermitteln Sie weitergehende Betreuungsmöglichkeiten (Babysitter, Tagesmütter etc.)? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>Bieten Sie Bring- und Abholdienste? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>Bieten Sie Fortbildungsveranstaltungen für Eltern? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/></p> <p>• Eltern</p> <p>Gibt es bei Ihnen die Möglichkeit zur Elternmitarbeit über den üblichen Rahmen hinaus? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja, und zwar:</p> <p>Gibt es eine Verpflichtung der Eltern zur Mitarbeit? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja, und zwar:</p>	<p>Was kostet die Gärtnerei per Tag? €</p> <p>Was kosten zusätzliche Sonder-Aufwendungen? €</p> <p>Was kostet die Gärtnerei pro Woche? €</p> <p>Was kostet die Gärtnerei pro Monat? €</p> <p>Was kostet die Gärtnerei pro Jahr? €</p>
--	-------	---

<ul style="list-style-type: none"> • Preise <p><input type="checkbox"/> Was kostet die <i>Betreuung bei Ihnen?</i></p> <p> insgesamt € pro Kind ermäßigt €</p> <p><input type="checkbox"/> Was kosten <i>zusätzliche Service-Angebote?</i></p> <p> 1.: € 2.: € 3.: €</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stärken <p><input type="checkbox"/> Nennen Sie die Punkte, wo Ihre Einrichtung bezüglich der Rahmenbedingungen <i>besonders gut</i> ist!</p> <p><input type="checkbox"/> nien <input type="checkbox"/> ej 1. 2. 3.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwächen <p><input type="checkbox"/> nien <input type="checkbox"/> ej Wo hat Ihre Einrichtung bezüglich der Rahmenbedingungen <i>deutliche Schwächen</i>?</p> <p>.....</p>
--

Abbildung 4: Checkliste »Konditionen«

nien ej
Konzeption:
 den ej
 Rahmenbedingungen wie Öffnungszeiten, Erreichbarkeit etc. sind wichtige Entscheidungskriterien für Eltern, wenn sie einen Betreuungsplatz für ihr Kind suchen. Inhaltliche Kriterien sind aber mindestens ebenso wichtig – für viele Eltern stehen sie im Vordergrund.
 Wie präsentiert sich das pädagogische *Profil* Ihrer Einrichtung(en)? Ist nach innen klar, wird nach außen deutlich, auf welchen (fachlichen, ethischen, weltanschaulichen) Grundüberzeugungen Ihre Arbeit fußt, welche *Ziele* Sie verfolgen, indem Sie nach einem bestimmten pädagogischen Ansatz verfahren? Diese Dinge sollte Ihre *Konzeption* beinhalten; vielleicht hat Ihre Einrichtung sogar ein eigenes *Leitbild* erarbeitet?
 Verstehen Sie sich neben der pädagogischen Fachlichkeit auch als *Dienstleister*? Ist dies Selbstverständnis im Team reflektiert? Haben Sie eine »Dienstleistungs-Philosophie« – möglicherweise sogar schriftlich festgehalten?
 Die folgende Checkliste ermittelt Ihren inhaltlichen IST-Stand:

- Haben Sie eine schriftliche Konzeption, nach der Sie arbeiten? ja nein

Wer war an ihrer Entwicklung beteiligt?

nein ja

Ist die Konzeption in Ihren Augen noch aktuell?

ja nein

- Hat Ihre Einrichtung ein Leitbild?

ja nein

Wer war an seiner Entwicklung beteiligt?

nein ja

Ist das Leitbild in Ihren Augen stimmig?

ja nein

- Welches sind Ihre pädagogischen Ziele?

1.

2.

3.

Welche besonderen **Schwerpunkte** haben Sie bei Ihrer Arbeit?

1.

2.

Haben Sie eine besondere **Zielgruppe**? Welche?

Sind Ihre MitarbeiterInnen dafür speziell **aus- oder fortgebildet**? ja nein

Gibt es weitere **fachliche Besonderheiten** bei Ihnen? Welche?

- Welche ethischen Grundüberzeugungen beeinflussen Ihre Arbeit?

Für welche Werte steht Ihr **Träger**?

Wie stehen Sie darüber? Wie ist Ihre Meinung?

Für welche Werte stehen die **MitarbeiterInnen**?

Wie stehen Sie darüber? Wie ist Ihre Meinung?

<ul style="list-style-type: none"> • Wie verstehen Sie sich als Dienstleister? <p>Gibt es eine Übereinkunft über Ihr <i>Grundverständnis</i> als Dienstleister?</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein</p> <p>Haben Sie ein <i>Beschwerdemanagement</i>?</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie verstehen Sie sich als Dienstleister? <p>Gibt es Verabredungen über <i>Verhaltensweisen</i>, die aus dieser Grundhaltung folgen?</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein</p> <p>Welche Schwächen sehen Sie?</p>
--	---

Abbildung 5: Checkliste »Konzeption I«

Neben der fachlichen oder weltanschaulichen *Ausrichtung* einer Kindereinrichtung werden sich Eltern, was die Pädagogik angeht, für die *Güte* der Arbeit interessieren. Ein Kunde, der die Wahl hat, wählt selbstverständlich das Produkt, welches seiner Einschätzung nach die meiste Qualität bietet.

Qualität in Kindereinrichtungen hängt unter anderem damit zusammen, wie dafür gesorgt wird, dass die Ziele der Konzeption auch verwirklicht werden. Sie ist ganz wesentlich abhängig von den Fähigkeiten und der Qualifikation von Leitung und MitarbeiterInnen sowie von der guten Zusammenarbeit im Team und mit dem Träger.

Kindereinrichtungen sind komplexe Organisationen, die neben ihrer Fachlichkeit ein *professionelles Management* brauchen, um dauerhaft qualitativ gut zu arbeiten. Welche Maßnahmen haben Sie bereits ergriffen, um diese Professionalität abzusichern? Welche Unterstützung haben Sie hierbei?

<ul style="list-style-type: none"> • Konzeption <p>Wie stellen Sie sicher, dass die Ziele der Konzeption in der täglichen Arbeit verfolgt/dass sie erreicht werden?</p> <p>.....</p> <p>Wie halten Sie Ihre Konzeption aktuell?</p> <p>.....</p>

• MitarbeiterInnen	
<input type="checkbox"/> Wie werden Ihre MitarbeiterInnen unterstützt?	<input type="checkbox"/> Teamsupervision <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> nie <input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> Leitungssupervision <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> früher <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> Fortbildungen <input type="checkbox"/> Unterstützt durch den Träger <input type="checkbox"/>
• Organisationsentwicklung	
Arbeiten Sie an Prozessen der Organisationsentwicklung, oder haben Sie bereits welche abgeschlossen?	
<input type="checkbox"/> nie <input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> Qualitätsentwicklung <input type="checkbox"/>
Arbeiten Sie hierbei mit externen BeraterInnen zusammen?	
<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Personalentwicklung <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> Teamentwicklung <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Controlling <input type="checkbox"/>

Abbildung 6: Checkliste »Konzeption II«

Kommunikation nach außen:

Zum Marketing gehört auch Öffentlichkeitsarbeit: Ihre Zielgruppe sollte informiert sein über Ihre Einrichtung, sonst verspricht auch ein gutes Angebot wenig Markterfolg.

Informationen über Ihre Kita erhalten die Menschen auf vielfältige Weise: durch Ihre aktive Öffentlichkeitsarbeit, durch optische Erscheinung und atmosphärische Ausstrahlung, auch durch »Hörensagen« oder Mund-zu-Mund-Propaganda. All dies zusammen schafft Ihr Image in der Öffentlichkeit.

Welche Informationen über Sie kursieren in der Öffentlichkeit, und was tragen Sie dazu bei?

• Was tun Sie für Ihre Selbstdarstellung?

Optisches Erscheinungsbild:

Wie wirkt das Gebäude, wie wirken die Räume auf Außenstehende? (Nennen Sie 2–3 Eigenschaftswörter!)

.....
.....
.....

Haben Sie eine einheitliche Gestaltung von Info-Material, Geschäftsausstattung etc.?	
<input type="checkbox"/> ja	nein <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> ja	nein <input type="checkbox"/>
Haben Sie ein Logo? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	
Wie gefallen Logo und Gestaltung Ihnen selbst? gut <input type="checkbox"/> schlecht <input type="checkbox"/> geht so <input type="checkbox"/>	
Öffentlichkeitsarbeit:	
Haben Sie <i>aktueller</i> schriftliches Info-Material (Flyer, Folder, Broschüre ...)? Welches?	
<input type="checkbox"/> ja	nein <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> ja	nein <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> ja	nein <input type="checkbox"/>
Ist es <i>aktuell</i> ? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	
Haben Sie anderes Info-Material (Fotos, Videos, Ton-Dia-Show ...)? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	
ja <input type="checkbox"/> und zwar:	
Ist es aktuell? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	
Wie gezielt setzen Sie die Materialien ein?	
Haben Sie eine Homepage? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> Wird sie gepflegt? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	
Organisieren Sie Veranstaltungen, an denen auch Außenstehende teilnehmen (Feste, Kurse ...)? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	
Machen Sie gezielte Pressearbeit? ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	
Wie werben Sie um neue Eltern und Kinder?	
Was hilft Ihnen bei Ihrer Marketingstrategie?	
Geben Sie hier Ihre Ergebnisse an.	

	3	2	1	1	2	3
unzuverlässig						zuverlässig
inkompetent						kompetent
unfreundlich						freundlich
uninformiert						gut informiert
unaufmerksam						aufmerksam
unsystematisch						systematisch
bürokratisch						unbürokratisch
unmotiviert						motiviert
altbacken						modern
unprofessionell						professionell
umständlich						effektiv
unbeweglich						flexibel

• Kennen Sie Ihr Image?

Bitte kreuzen Sie an: Ich glaube, Außenstehende denken, wir sind:

.....

• Welches sind die Stärken Ihrer Einrichtung bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit?

.....

• Wo sehen Sie Ihre Schwächen in der Öffentlichkeitsarbeit?

.....

Abbildung 7: Checkliste »Kommunikation«

Ergebnisse der IST-Analyse:

Nehmen Sie sich Zeit, die Ergebnisse Ihrer Eigensituationsanalyse zusammenzufassen und Stärken und Schwächen Ihrer Einrichtung herauszuarbeiten: Sie gewinnen damit wertvolle Ansatzpunkte dafür, was Sie verstärken, was Sie verbessern und was Sie vielleicht sogar bleiben lassen sollten.

		Ergebnisse der Eigensituationsanalyse	
		unsere besonderen Stärken:	unsere besonderen Schwächen:
Konditionen	günstig	ausnahmsweise	unvorteilhaft
	heitlich	ausnahmsweise	unvorteilhaft
	mischlich	ausnahmsweise	unvorteilhaft
Konzeption	günstig	ausnahmsweise	unvorteilhaft
	heitlich	ausnahmsweise	unvorteilhaft
	mischlich	ausnahmsweise	unvorteilhaft
Kommunikation	günstig	ausnahmsweise	unvorteilhaft
	heitlich	ausnahmsweise	unvorteilhaft
	mischlich	ausnahmsweise	unvorteilhaft

Abbildung 8: Matrix »Eigensituationsanalyse«

2.2 Marktanalyse – Lernen Sie Ihren Markt genau kennen!

Um die eigene Einrichtung optimal – auch für die Zukunft – auf dem Markt »Betreuung, Erziehung und Bildung von Kindern« zu platzieren, ist es vorteilhaft, möglichst viel über Erwartungen und Bedürfnisse möglicher KundInnen (welches ist genau Ihre Zielgruppe? – Vielleicht möchten Sie noch andere Zielgruppen erreichen?) zu wissen, einen detaillierten Überblick über Ihre Mitbewerber zu haben und bereits heute die Weichen für zukünftige Entwicklungen zu stellen. Die Marktanalyse umfasst daher:

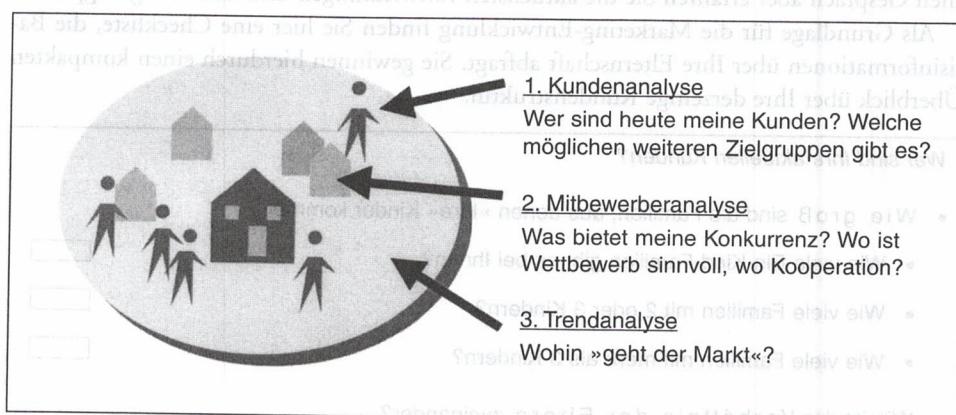


Abbildung 9: Drei Ebenen der Marktanalyse

Kundenanalyse:

Sammeln Sie möglichst viele Informationen über Ihre KundInnen, d.h. Kinder und Eltern, die Ihre Einrichtung besuchen oder besuchen könnten. Je gezielter Sie in der Lage sind, Kundenbedürfnissen entgegenzukommen, desto attraktiver wird Ihre Einrichtung. Voraussetzung dazu ist, diese Bedürfnisse möglichst detailliert zu kennen.

- »Listening to customers: the first big secret;
- Listening to customers: the second big secret;
- Listening to customers: the third big secret.«

Die drei großen »Erfolgsgeheimnisse« des Inhabers der irischen Supermarktkette Superquinn, Fearqual Quinn.

Sie haben viele Möglichkeiten, Wissen über Kunden zu erlangen: Sie können neue Eltern nach ihren Erwartungen, ausscheidende Eltern nach ihrer Zufriedenheit fragen – zwischen diesen Zeitpunkten haben Sie täglich die Möglichkeit, Neues über »Ihre« Familien zu erfahren. Finden Sie angemessene Formen, um auch die Kinder zu befragen. Sie können

aufmerksam Zeitungsartikel lesen: über die Situation junger Familien, über alleinerziehende, über aktuelle Kinderprobleme. Auch Statistiken wie zum Beispiel über die soziale, ethnische, altersmäßige etc. Zusammensetzung der Bevölkerung in Ihrem Stadtteil können interessante Informationen liefern. Dreh- und Angelpunkt ist, dass Sie ein waches *Interesse* an Ihren KundInnen haben. Aus einer solchen kundenorientierten Perspektive wird sich die Aufmerksamkeit für deren Bedürfnisse schärfen. Als regelmäßige Informationsgrundlage empfehlen sich Fragebögen (z.B. für neue Eltern, für alle Eltern halbjährlich). Im alltäglichen Gespräch aber erfahren Sie die aktuellsten Entwicklungen und Betreuungsgänge.

Als Grundlage für die Marketing-Entwicklung finden Sie hier eine Checkliste, die Basisinformationen über Ihre Elternschaft abfragt. Sie gewinnen hierdurch einen kompakten Überblick über Ihre derzeitige Kundenstruktur.

Wer sind Ihre aktuellen Kunden?	
• Wie groß sind die Familien, aus denen »Ihre« Kinder kommen?	<input type="checkbox"/>
• Wie viele Ein-Kind-Familien gibt es bei Ihnen?	<input type="checkbox"/>
• Wie viele Familien mit 2 oder 3 Kindern?	<input type="checkbox"/>
• Wie viele Familien mit mehr als 3 Kindern?	<input type="checkbox"/>
• Wie ist das Verhältnis der Eltern zueinander?	<input type="checkbox"/>
• Wie viele allein Erziehende haben Sie in Ihrer Elternschaft?	<input type="checkbox"/>
• Wie viele traditionelle, komplett Familien sind darunter?	<input type="checkbox"/>
• Wie viele Kinder besuchen Ihre Einrichtung, deren Eltern sich gerade trennen?	<input type="checkbox"/>
• Wie viele Ihrer Kinder leben in so genannten »Patchwork-Familien«?	<input type="checkbox"/>
• Zu welcher Berufsgruppe gehören die Eltern, die Ihre Einrichtung nutzen?	<input type="checkbox"/>
• Wie viele Akademikerfamilien sind dabei?	<input type="checkbox"/>
• Wie viele Familien, in denen die Eltern noch studieren?	<input type="checkbox"/>
• Wie viele Eltern sind dabei, die selbst »vom Fach« sind, also Erziehungsberufe ausüben?	<input type="checkbox"/>
• Wie viele Arbeiterfamilien nutzen die Einrichtung?	<input type="checkbox"/>
• Wie viele in Ihrer Elternschaft sind Selbstständige?	<input type="checkbox"/>
• In wie vielen Familien ist ein Elternteil als Hausmann oder -frau zu Hause?	<input type="checkbox"/>

• Wie viele Eltern sind beide berufstätig?	<input type="checkbox"/>
• Wie viele Familien sind von Arbeitslosigkeit betroffen?	<input type="checkbox"/>
• Wie ist die finanzielle Situation »Ihrer« Eltern?	
• Wie viele Familien mit hohem Einkommen nutzen Ihre Einrichtung?	<input type="checkbox"/>
• Wie viele Familien haben ein geringes Einkommen?	<input type="checkbox"/>
• Wie viele haben ein mittleres Einkommen?	<input type="checkbox"/>
• Spielen verschiedene Nationalitäten und Kulturen in Ihrer Kindereinrichtung eine Rolle?	
• Sind ausländische Familien unter Ihren Nutzer/innen?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
Welche Nationalitäten sind dabei vertreten? Nennen Sie bitte die jeweilige Nationalität und die Anzahl der Familien.	
1.	<input type="checkbox"/> Familien
2.	<input type="checkbox"/> Familien
3.	<input type="checkbox"/> Familien
4.	<input type="checkbox"/> Familien
• Sind in Ihrer Elternschaft auch Aussiedlerfamilien? Wie viele?	<input type="checkbox"/> Familien
• ... und/oder Familien mit Eltern aus zwei verschiedenen Nationen? Welche Nationen sind das, und wie viele Familien?	
1. Mutter: Vater: 2. Mutter: Vater: 3. Mutter: Vater:	<input type="checkbox"/> Familien <input type="checkbox"/> Familien <input type="checkbox"/> Familien
• Fallen Ihnen noch weitere Besonderheiten in Ihrer Elternschaft ein, die für die Kindereinrichtung eine Rolle spielen (können)?	
• Spielt der Glaube bei den Familien, mit denen Sie es zu tun haben, eine besondere Rolle?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
• Sind »Ihre« Eltern besonders ökologisch orientiert?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
• Betreuen Sie Kinder aus »sozial schwachen« Familien?	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>

• Nennen Sie weitere Besonderheiten, die Ihnen einfallen:

1.
2.
3.
4.

• Welche Besonderheiten haben die Kinder, die Ihre Einrichtung besuchen?

- Wie viele Ihrer Kinder haben Allergien?
- Werden bei Ihnen Kinder mit Behinderungen betreut? Wie viele?
- Gibt es in Ihrer Gruppe/Ihren Gruppen hyperaktive Kinder? Wie viele?
- Betreuen Sie Kinder mit anderen gesundheitlichen Beeinträchtigungen? Wie viele?
- Wie viele Kinder mit nicht deutscher Muttersprache betreuen Sie?
- Wie viele Ihrer Kinder sind (derzeit) psychisch besonders belastet?
- Auf andere Weise besondere Kinder?

• Warum kommen diese Eltern und Kinder ausgerechnet zu Ihnen – was bieten Sie ihnen, was andere nicht bieten?

Wer sind Ihre potenziellen Kunden?

- Gibt es eine andere, weitere Zielgruppe, die Sie gern erreichen würden?
- Welche?
- Versuchen Sie, die Merkmale dieser Gruppe möglichst genau zu beschreiben.

- Welche familiäre/berufliche/finanzielle Situation haben diese Familien?

<ul style="list-style-type: none"> • Was brauchen diese Eltern und Kinder besonders?
.....
<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es diese Familien im räumlichen Umfeld Ihrer Einrichtung?
.....
<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie noch mehr über diese Zielgruppe in Erfahrung bringen? Wie?
.....
<ul style="list-style-type: none"> • Was können Sie dieser Zielgruppe bieten, was sie woanders nicht in dieser Weise findet?
.....
<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es weitere Zielgruppen in Ihrem Umfeld? Finden diese Familien ein passgenaues Betreuungsangebot für ihre Kinder? Wären sie als KundInnen für Sie interessant?
.....

Abbildung 10: Checkliste »Kundenanalyse«

Sinn dieser intensiven Sammlung von Merkmalen Ihrer aktuellen beziehungsweise gewünschten Zielgruppen ist es, hieraus Anhaltspunkte abzuleiten für deren Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse in Richtung Kindereinrichtung. Wie gut sind Ihre Angebote darauf eingestellt?

Nennen Sie die wichtigsten Zielgruppen Ihrer Einrichtung. Was kennzeichnet deren Situation? Wo kommt Ihr Angebot dem bereits entgegen?

Zielgruppe	besondere Situation in Stichpunkten	Wir kommen dem entgegen durch:
1.		
2.		
3.		

Abbildung 11: Matrix »Zielgruppen«

Ihr Wissen über Ihre Zielgruppen ist auch fruchtbar für Ihre Öffentlichkeitsarbeit: Sie können systematisieren, wo und mit welchen Medien Sie neue Eltern gut ansprechen können.

Zielgruppe	Mit welcher Zeitung zu erreichen? (Hier: Artikel und Anzeigen platzieren, Kontakte knüpfen)	An welchen Orten anzutreffen? (Hier: Plakate aufhängen, Flyer auslegen etc.)	Welche Multiplikatoren haben mit Ihnen zu tun? (Mit Info-Material versorgen, Kontakte aufbauen)
1.			• Gibt es weniger Zielgruppen in Ihrem Umkreis? Finden diese Familien sie basierend auf dem Lebensraum für ihre Kinder? Wenn sie die Kundeninformationen für die Interessenten nutzen.
2.			
3.			Summe dieser Interessen zusammen von Mitgliedern Ihrer Gruppe oder bestehenden Mitgliedern der anderen Gruppe. Welche neue Angebote kann ich für diese Interessenten machen?

Abbildung 12: Matrix »Öffentlichkeitsarbeit«

Maßen Sie die wichtigsten Niedrigtaktiken Ihrer Konkurrenz. Wie konkurrenzfähig sind diese Unternehmen?

Mitbewerberanalyse

Die Konkurrenz schlägt nicht – zumindest nicht ewig. Verschaffen Sie sich ein möglichst detailliertes Bild über Ihre Mitbewerber, und schätzen Sie ein, wo Sie sich *ergänzen* (vielleicht haben Sie unterschiedliche Zielgruppen?), und wo Sie *konkurrieren*. An welchen Punkten haben Sie gute Möglichkeiten besser zu werden als die anderen Anbieter?

Mitbewerberanalyse		Wettbewerberanalyse	
Wettbewerberanalyse	Wettbewerberanalyse	Wettbewerberanalyse	Wettbewerberanalyse

Abbildung 13: Checkliste »Mitbewerberanalyse«

Trendanalyse:

Unsere Welt ist in einem ständigen Wandel begriffen, und erfolgreich am Markt sind solche Anbieter, die sich frühzeitig auf Veränderungen eingestellt haben.

Dabei ändern Familien sich nicht von heute auf morgen; der Wandel ist längst im Gange, und teilweise kann man heute bereits ahnen, wie Eltern und Kinder zukünftig leben werden. Solche gesellschaftlichen Trends wach zu beobachten und daraus Rückschlüsse für sich entwickelnde Bedürfnisse zu ziehen, kann Ihnen möglicherweise Ideen geben für zukunftsweisende Neuerungen in Ihrer Einrichtung und damit Ihren Erfolg auch für die Zukunft sichern.

Die folgende Liste zählt eine Reihe von gesellschaftlichen Bereichen auf, in welchen derzeit tief greifende Entwicklungen zu beobachten sind. Welche Trends nehmen Sie wahr, welche halten Sie für bedeutsam? Sie können die Liste bei Bedarf natürlich auch durch weitere Bereiche ergänzen.

Bereiche, in welchen Veränderungen stattfinden:	Welche bedeutsamen Trends sehen Sie in diesen Bereichen?	Welche Konsequenzen haben diese Entwicklungen (für Kinder, Eltern, Familien ...)?
Familie		
Männer/Frauen		
Arbeit		
Freizeit		
Ethik		
Ökologie		
Medien/Kommunikation		
Gesundheit		

Auf welche der genannten Konsequenzen reagieren Sie bereits heute durch spezielle Angebote, speziellen Service, eine bestimmte Pädagogik, besonderes Verhalten?

Abbildung 14: Checkliste »Trendanalyse«

Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse Ihrer Marktanalyse zusammen. Welche möglichen Konsequenzen ergeben sich aus den Ergebnissen der Marktanalyse:

Die Marktanalyse hat Ihnen Informationen geliefert darüber,

- was Ihre Kunden wollen/brauchen (werden),
- wo Sie sich den eventuell besseren Angeboten der Konkurrenz stellen müssen,
- was in Zukunft gefragt sein wird.

Welche möglichen Konsequenzen sehen Sie für Ihre Einrichtung? Welche Anforderungen, welche Erwartungen an Kindergärten und -tagesstätten folgen aus den Analyseergebnissen? Die folgende Checkliste dient der Zusammenfassung der Ergebnisse Ihrer Marktanalyse.

	Welche Anforderungen an Ihre Einrichtung ergeben sich aus Ihrer Marktanalyse?
Kundenanalyse	
Mitbewerberanalyse	
Trendanalyse	

Abbildung 15: Matrix »Marktanalyse«

2.3 Strategieentwicklung

Ausgehend von Ihrem *Profil* (Ihren Zielen, Ihren Werten) und von Ihren *Stärken* erarbeiten Sie im nächsten Schritt eine Strategie dafür, Ihre Einrichtung auf der Grundlage der vorangegangenen Analysen weiterzuentwickeln. In diesem Schritt sind zwei Dinge zu leisten: Das gewonnene Wissen über den Markt muss umgesetzt werden in konkrete Pläne, zum Beispiel für neue Angebote und Umgestaltungsmaßnahmen. Dabei ist es gleichzeitig notwendig, Informationen und Ziele rückzukoppeln an das Wertefundament der Organisation, wie es in der Konzeption und/oder dem Leitbild festgeschrieben ist. Es führt zu keinem Ziel, blind auf alle sich bietenden Züge aufzuspringen; Ihre Strategie braucht eine innere Leitlinie, und die liegt in ihrer Werteidentität.

Es ist sehr nützlich, die Strategieentwicklung mit einer kreativen Übung einzuleiten. Bevor Sie sich mit der folgenden Matrix bereits mit Einzelaspekten und -ideen befassen, sollten Sie sich die Gelegenheit geben, eine *Vision* des Ganzen zu entwickeln. Mit dem gesammelten Wissen und Ihrem Leitbild, Ihren Grundüberzeugungen im Hinterkopf – wie »erträumen« Sie sich Ihre Wunscheinrichtung der Zukunft? Eine mögliche Methode, damit jede/r MitarbeiterIn für sich möglichst frei seine persönliche Vision entwickeln kann, ist die »Königin-Übung«.

Wenn ich Königin wäre ...

Stellen Sie sich vor, Sie wären in Ihrer Einrichtung die Königin und könnten alle Veränderungen einführen, die Sie gut und wichtig fänden.

Alle fänden Ihre Pläne gut und würden sie unterstützen, finanzielle oder organisatorische Hemmnisse gäbe es nicht.

Wie sähe Ihr Kindergarten, Ihre Tagesstätte dann in fünf Jahren aus?

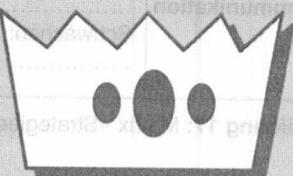


Abbildung 16: »Königin-Übung« (nach Gerhard Fatzer, *Ganzheitliches Lernen*, Paderborn 1990, S.221)

Sie können Ihre Vision malen, anders bildnerisch gestalten, im Rollenspiel oder als »Skulptur« darstellen ... Wichtig ist es, dass alle mitmachen, Raum für »Spinnereien« und genügend Zeit vorhanden ist, um neue Ideen sich entwickeln zu lassen. Diskutieren Sie die Ergebnisse erst, wenn alle ausreichend Zeit hatten, Ihre Vision ungestört von Zwischenbemerkungen und Bewertungen in der Gruppe vorzustellen.

Erst im nächsten Schritt werden dann in der Gruppe die gemeinsam gewollten, konkreten Veränderungen und Maßnahmen herausgearbeitet. Dies ist ein Diskussionsprozess, der die Weichen für die künftige Entwicklung stellt, daher verlangt er besondere Aufmerksamkeit und eine gute Moderation, die dafür sorgt, dass alle Gruppenmitglieder in den Prozess eingebunden bleiben (und nicht beispielsweise die »SchweigerInnen« auf der Strecke bleiben). Die Matrix soll Ihnen helfen, Ihre Visions-Ideen und Anstöße für Neuerungen in Ihrer Tagesstätte zu sortieren und in einen Bezug zu bringen zu den Stärken und Schwächen, die Sie bei der Eigensituationsanalyse herausgearbeitet haben. Welche Veränderungen in der Kindereinrichtung finden Sie notwendig und wünschenswert?

		Ziele und Visionen, die Sie verwirklichen wollen hinsichtlich ...		
	IST-Stand	Kunden	Mitbewerber	Trends
Konditionen	Stärken: Schwächen:			
Konzeption	Stärken: Schwächen:			
Kommunikation	Stärken: Schwächen:			

Abbildung 17: Matrix »Strategieentwicklung«

Beziehen Sie die *Wertegrundlage* Ihrer Einrichtung in die Diskussion ein und betrachten Sie Punkt für Punkt, welchen Bezug Ihre Pläne zu Ihrer Firmenphilosophie haben. Die Veränderungsziele, die Sie in der Matrix benannt haben, müssen nun ausgewählt, bewertet und in einen realistischen Zeitplan gebracht werden. Man kann nicht alle Pläne gleichzeitig verwirklichen. Entscheiden Sie, welche Ziele vorrangig angepackt werden sollen, und legen Sie Verantwortliche fest, die darauf achten, dass das Vorhaben vorangetrieben und innerhalb des geplanten Zeitraums abgeschlossen wird.

Die Konzeption oder der Rollenbildungsbericht ist eine wichtige Basis für die strategische Planung. Es zeigt die Struktur der Organisation und die Verteilung von Kompetenzen. Die Kommunikation ist eine wichtige Komponente der strategischen Planung. Sie dient dazu, die Ziele und Strategien der Organisation transparent zu machen und die Belegschaft einzubinden. Die Belegschaft ist eine wichtige Ressource, um die Umsetzung der strategischen Pläne zu unterstützen.

Ziele	Zeitplan	Zuständigkeit
Was soll verändert werden? (Bitte in der Reihenfolge der Wichtigkeit eintragen!)	Wann soll dieses Vorhaben verwirklicht werden?	Wer ist verantwortlich für die Umsetzung?
1.	von bis	
2.		
3.		

Abbildung 18: Zeitplan

3. Wie geht es weiter?

Der Marketing-Entwicklungsprozess hat zum Ziel, die jeweilige(n) Kindereinrichtung(en) »fit« zu machen für ihren Markt. Mit dem Abschluss der Entwicklung ist der Marketing-Prozess aber nicht beendet.

Marketing ist kein einmaliger Akt:

Der Markt verändert sich sozusagen täglich, die Bedürfnisse Ihrer KundInnen können morgen schon anders aussehen als heute – das ist wortwörtlich zu nehmen: Ein Elternteil wird arbeitslos, eine Allergie wird entdeckt, eine Großmutter stirbt, und schon verändert sich der Betreuungsbedarf. Betreiben Sie also »Marketing im Alltag«, denken Sie *kundenorientiert* und stellen Sie sicher, dass Sie *regelmäßig Informationen* über Ihre KundInnen erhalten.

Aufmerksame Eltern sind wichtige Marketinginstrumente für Ihre Einrichtung.

Marketing ist nicht alles:

Ein solides Marketing fußt auf einer gefestigten *Identität* und gesicherter *Qualität* einer Kindereinrichtung. Insofern geht es Hand in Hand mit anderen Bereichen professioneller Organisationsentwicklung. Je nach der aktuellen Situation der jeweiligen Einrichtung werden verschiedene Ansatzpunkte für Entwicklungsprozesse ratsam erscheinen. Lassen Sie sich bei der Auswahl dieser Ansatzpunkte im Zweifelsfall beraten, denn hier geht es um den Entwurf einer Gesamtstrategie, innerhalb derer die Entwicklung des Marketings ein Teil ist.

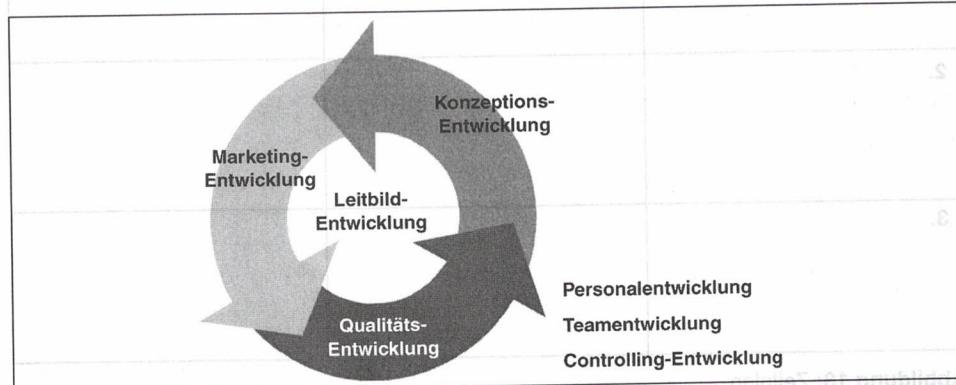


Abbildung 19: Marketing-Entwicklung als ein Teil der Management-Entwicklung

4. Literaturhinweise

- Dahle, G./Schrader, M.: Marketing für Kindertagesstätten. Bochum 1999
 Ederer, G./Seiwert, L.J.: Der Kunde ist König. Das 1x1 der Kundenorientierung. Offenbach 1998
 Haubrock, A./Öhlschlegel-Haubrock, S.: Der Mythos von König Kunde. Leonberg 1998
 Jansen, F./Wenzel, P.: Von der Elternarbeit zur Kundenpflege. München 1999
 Krenz, Dr. A.: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit. Freiburg 2002
 Krenz, Dr. A.: Die Konzeption – Grundlage und Visitenkarte einer Kindertagesstätte. Freiburg 2002
 Krenz, Dr. A.: Qualitätssicherung in Kindertagesstätten. Das Kieler Instrumentarium für Elementarpädagogik und Leistungsqualität K.I.E.L. München 2001
 Seiwert, L.J.: 30 Minuten für optimale Kundenorientierung. Offenbach 1999
 Stamer-Brandt, P.: basiswissen kita, Öffentlichkeitsarbeit. Sonderheft »kindergarten heute«, Freiburg o.J.
 Wenzel, P.: Willkommen im Serviceparadies Kindergarten! In: Dokumentation der Fachtagung der Bremischen Evangelischen Kirche »Kindertageeinrichtungen im Umbau der Arbeitsgesellschaft«. Bremen 1998. S. 34ff.