

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

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.

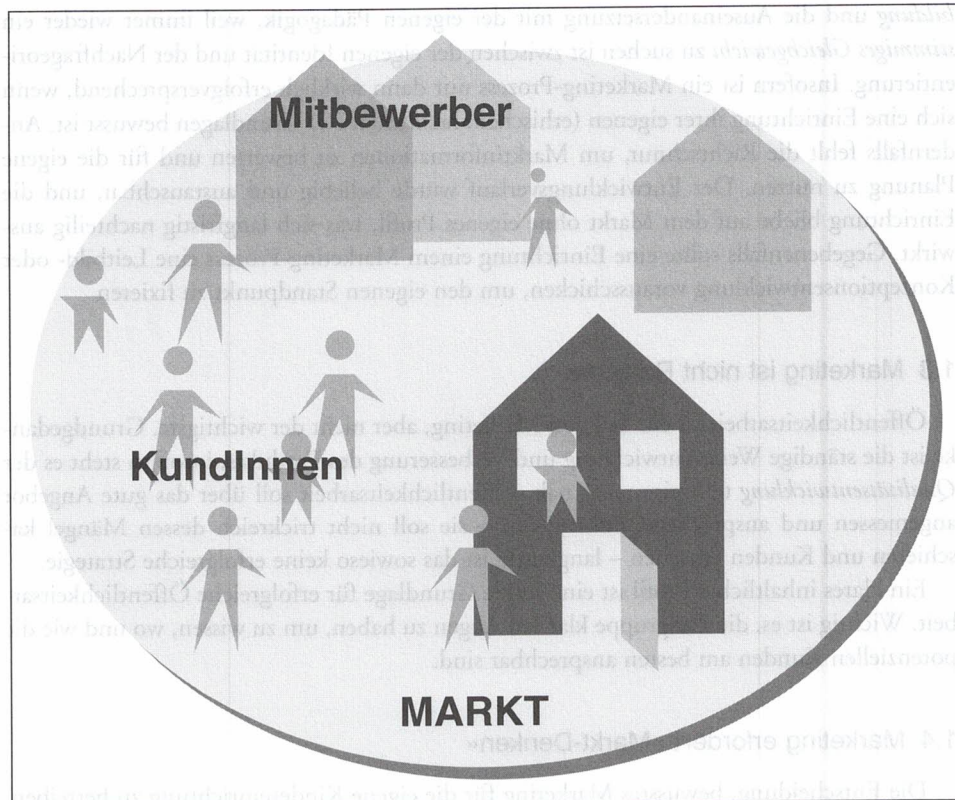


Abbildung 1: Der Markt für Kindereinrichtungen

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 verstoßen. 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 erfolversprechend, 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 »zuschauzen« 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 aktivere *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:

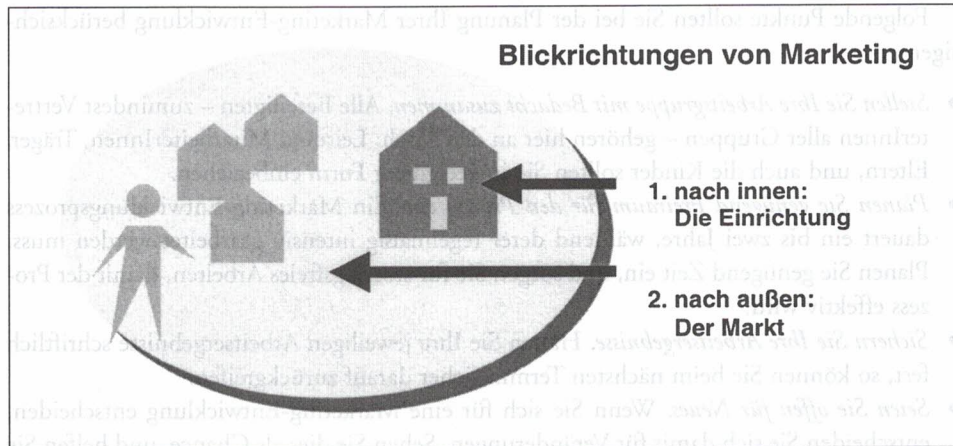


Abbildung 2: Blickrichtungen von Marketing

Blick nach innen – Die Einrichtung:

Jede Kindereinrichtung hat bestimmte Besonderheiten, die für Eltern mögliche Auswahlkriterien darstellen. Manche sind veränderbar, andere nicht. Eine umfassende Betrachtung 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: Welche 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.

Marketing-Entwicklung in 3 Schritten:

1. Eigensituationsanalyse
2. Marktanalyse
3. Strategieentwicklung

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 viertes »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«.

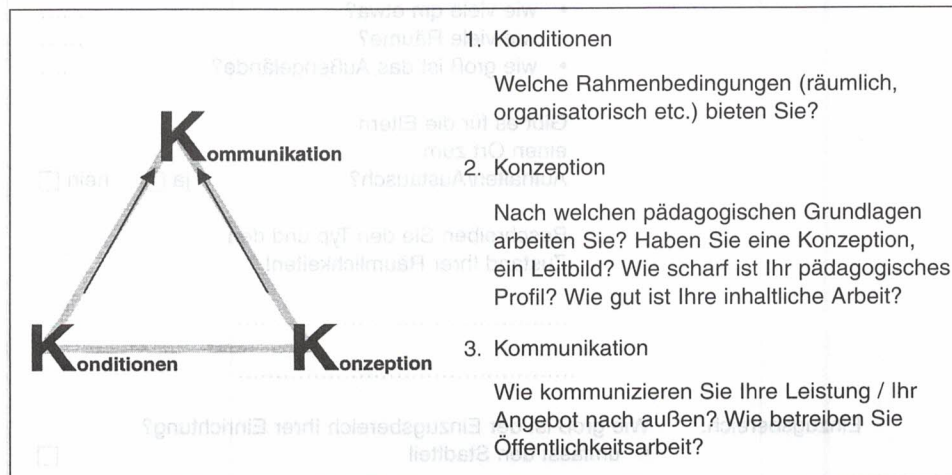


Abbildung 3: Das »magische Dreieck« des Marketings in Kindertagesstätten

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"/>

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

<input type="checkbox"/> Preise	
Was kostet die <i>Betreuung</i> bei Ihnen?	insgesamt € pro Kind ermäßigt €
<input type="checkbox"/> Was kosten <i>zusätzliche Service-Angebote</i> ?	1.: € 2.: € 3.: €
<input type="checkbox"/> Stärken	
<input type="checkbox"/> Nennen Sie die Punkte, wo Ihre Einrichtung bezüglich der Rahmenbedingungen <i>besonders gut</i> ist!	
1. 2. 3.	
<input type="checkbox"/> Schwächen	
<input type="checkbox"/> Wo hat Ihre Einrichtung bezüglich der Rahmenbedingungen <i>deutliche Schwächen</i> ?	
.....	

Abbildung 4: Checkliste »Konditionen«

Konzeption:

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?

.....

Ist die Konzeption in Ihren Augen noch aktuell? ja ☐ nein ☐

• Hat Ihre Einrichtung ein Leitbild? ja ☐ nein ☐

Wer war an seiner Entwicklung beteiligt?

.....

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*?

.....

Für welche Werte stehen die *MitarbeiterInnen*?

.....

• Wie verstehen Sie sich als Dienstleister?

Gibt es eine Übereinkunft über Ihr *Grundverständnis* als Dienstleister?

ja ☐ nein ☐

Gibt es Verabredungen über *Verhaltensweisen*, die aus dieser Grundhaltung folgen?

ja ☐ nein ☐

Haben Sie ein *Beschwerdemanagement*?

ja ☐ nein ☐

• Wo sehen Sie Ihre Stärken in Bezug auf Ihr Selbstverständnis/Profil?

.....

.....

• Welche Schwächen sehen Sie?

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?

• Konzeption

Wie stellen Sie sicher, dass die Ziele der Konzeption in der täglichen Arbeit verfolgt/dass sie *erreicht* werden?

.....

Wie halten Sie Ihre Konzeption *aktuell*?

.....

<ul style="list-style-type: none"> • MitarbeiterInnen 	
<input type="checkbox"/> Wie werden Ihre MitarbeiterInnen unterstützt?	Teamsupervision <input type="checkbox"/> Leitungssupervision <input type="checkbox"/> Fortbildungen <input type="checkbox"/> Unterstützung durch den Träger <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsentwicklung 	
<input type="checkbox"/> Arbeiten Sie an Prozessen der Organisationsentwicklung, oder haben Sie bereits welche abgeschlossen?	Qualitätsentwicklung <input type="checkbox"/> Personalentwicklung <input type="checkbox"/> Teamentwicklung <input type="checkbox"/> Controlling <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Arbeiten Sie hierbei mit externen BeraterInnen zusammen? ja <input type="checkbox"/> nein <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?

<ul style="list-style-type: none"> • Was tun Sie für Ihre Selbstdarstellung? <p><i>Optisches Erscheinungsbild:</i></p> <p>Wie wirkt das Gebäude, wie wirken die Räume auf Außenstehende? (Nennen Sie 2–3 Eigenschaftswörter!)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

14

• Kennen Sie Ihr Image ?

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

	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

• 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		
Konzeption		
Kommunikation		

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:

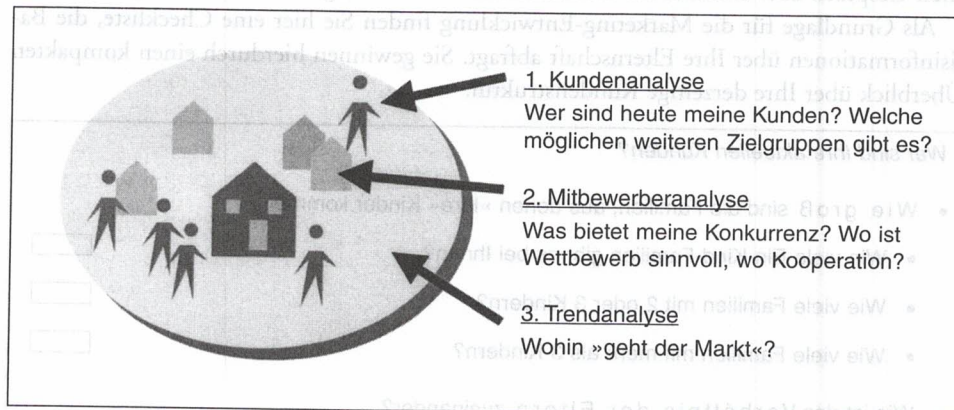


Abbildung 9: Drei Ebenen der Marktanalyse

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 Betreuungsengpässe.

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

• Wie viele Eltern sind beide berufstätig?	<input type="text"/>
• Wie viele Familien sind von Arbeitslosigkeit betroffen?	<input type="text"/>
• Wie ist die finanzielle Situation »Ihrer« Eltern?	
• Wie viele Familien mit hohem Einkommen nutzen Ihre Einrichtung?	<input type="text"/>
• Wie viele Familien haben ein geringes Einkommen?	<input type="text"/>
• Wie viele haben ein mittleres Einkommen?	<input type="text"/>
• 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="text"/> Familien
2.	<input type="text"/> Familien
3.	<input type="text"/> Familien
4.	<input type="text"/> Familien
• Sind in Ihrer Elternschaft auch Aussiedlerfamilien? Wie viele?	<input type="text"/> Familien
• ... und/oder Familien mit Eltern aus zwei verschiedenen Nationen? Welche Nationen sind das, und wie viele Familien?	
1. Mutter: Vater:	<input type="text"/> Familien
2. Mutter: Vater:	<input type="text"/> Familien
3. Mutter: Vater:	<input type="text"/> 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? • Gibt es diese Familien im räumlichen Umfeld Ihrer Einrichtung? • Können Sie noch mehr über diese Zielgruppe in Erfahrung bringen? Wie? • Was können Sie dieser Zielgruppe bieten, was sie woanders nicht in dieser Weise findet? • 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.			
2.			
3.			

Abbildung 12: Matrix »Öffentlichkeitsarbeit«

Mitbewerberanalyse

Die Konkurrenz schläft 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?

Name des Mitbewerbers	1.	2.	3.
(Den stärksten Konkurrenten bitte an die erste Stelle setzen!)
Konditionen: <ul style="list-style-type: none"> • Größe • Altersgruppen • Öffnungszeiten • Raumangebot • Lage • besondere Angebote • besonderer Service • Zusammenarbeit mit Eltern • Kosten • Sonstiges 	Stichworte eintragen. Herausragende Merkmale bitte ankreuzen! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Stichworte eintragen. Herausragende Merkmale bitte ankreuzen! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Stichworte eintragen. Herausragende Merkmale bitte ankreuzen! <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Konzeption: <ul style="list-style-type: none"> • schriftliche Konzeption • Leitbild • pädagogischer Ansatz • pädagogische Schwerpunkte • Werte • Dienstleistungs-Selbstverständnis • Supervision/ Coaching 	Herausragende Merkmale bitte rechts ankreuzen! ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Herausragende Merkmale bitte rechts ankreuzen! ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Herausragende Merkmale bitte rechts ankreuzen! ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Abbildung 13: Checkliste »Mitbewerbersanalyse«

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«

Ergebnisse 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 gesamten Wissen und Ihrem Leitbild, Ihren Grundüberzeugungen im Hinterkopf – wie »erträumen« Sie sich Ihre Wunschseinrichtung 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?

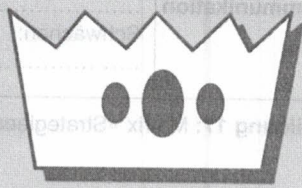


Abbildung 16: »Königin-Übung« (nach Gerhard Fatzer, *Ganzheitliches Lernen*, Paderborn 1990, S. 221)

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?

	IST-Stand	Ziele und Visionen, die Sie verwirklichen wollen hinsichtlich ...		
		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.

Ziele Was soll verändert werden? (Bitte in der Reihenfolge der Wichtigkeit eintragen!)	Zeitplan Wann soll dieses Vorhaben verwirklicht werden?	Zuständigkeit 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.

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.

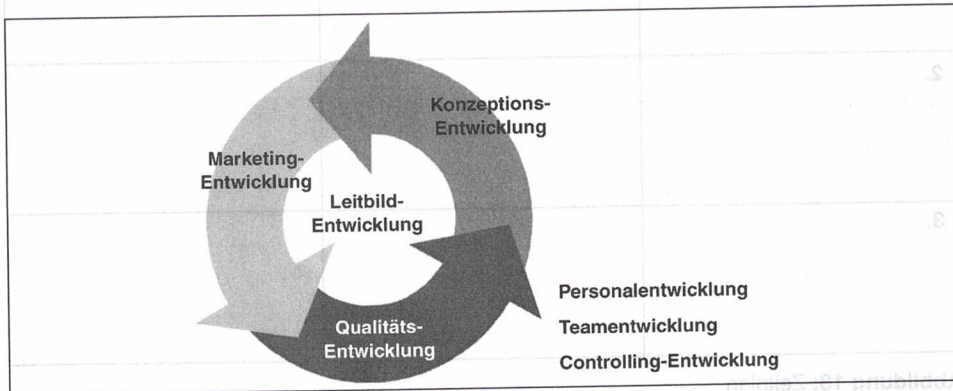


Abbildung 19: Marketing-Entwicklung als ein Teil der Management-Entwicklung

4. Literaturhinweise

- Dahle, G./Schrader, M.: Marketing für Kindertagesstätten. Bochum 1999
- Ederer, G./Seiwert, L.J.: Der Kunde ist König. Das 1 x 1 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 »Kindertageseinrichtungen im Umbau der Arbeitsgesellschaft«. Bremen 1998. S. 34ff.