

Marketing praktisch

1 Warum Marketing?

Die Auseinandersetzung mit Fragen des Marketings bzw. mit dem Fragen der Gestaltung und Entwicklung von Organisationen insgesamt ist in den letzten Jahren zunehmend zu einer **Notwendigkeit für Sozialorganisationen geworden**. Die Welt dreht sich immer schneller und die Geschwindigkeit der Veränderung von **Anforderungen an Organisationen** übersteigt oft deren **Anpassungs- und Lernvermögen** (SCHRADER 2009, beispielhaft konkretisiert für Tageseinrichtungen für Kinder). Die deutliche Zunahme von psychischen Erkrankungen, die im Zusammenhang mit der beruflichen Situation stehen (http://de.wikinews.org/wiki/Bundesregierung:_Erhebliche_Zunahme_von_psychischen_Erkrankungen_durch_Belastungen_am_Arbeitsplatz), geben Zeugnis davon, wie hoch der Druck in vielen Organisationen ist. Unternehmen sind gefordert, den Erhalt der Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu einem zentralen Anliegen ihres Personalmanagements zu machen (siehe beispielhaft hierzu BARMER GEK, 2010). Dies gilt auch für Organisation der soziale Arbeit. Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, sich mit der Anpassungs- und Lernfähigkeit von Organisationen auseinanderzusetzen (vgl. hierzu exemplarisch MERCHEL 2005).

Diese ist bei Sozialorganisationen in ganz besonderem Maße abhängig von der **Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**, da deren Qualifikation, Engagement und Motivation die **Schlüssel zur Qualität sozialer Dienstleistungen** (SCHRADER 2011) sind. Dies unterscheidet personenbezogene, und im besonderen Maße soziale Dienstleistungen ganz wesentlich von industriellen Produktionsprozessen (SCHRADER, 2011, S. 7).

Ohne die Möglichkeiten von **Marketing** zu überschätzen, kann dieses einen wichtigen Beitrag zur Lernfähigkeit und Veränderungsbereitschaft von Organisationen leisten, weil es wie keine andere Managementdisziplin ein **integriertes Konzept** anbietet, in dem die **Außenperspektive** (Wohin entwickelt sich der Markt? Was sind die Anforderungen unserer Stakeholder? Was benötigen unser Nutzer [Kunden]?), daraus folgende **strategische**

Entscheidungen (Wie sichern wir die Existenz der Organisation? Wie stärken wir unsere Position im Markt?) im **Marketing-Mix** (DAHLE/SCHRADER 2003, S. 19) mit der täglichen Erbringung der Dienstleistung systematisch verknüpft werden. Mit Blick auf diese **integrative Perspektive** definieren DAHLE/SCHRADER (ebd., S. 19) „Marketing (als) die systematische und zielgerichtete, zukunfts- und erfolgsorientierte Gestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden (Austauschpartnern)“. Die wettbewerblichen Anforderungen an Sozialorganisationen (3.) sowie diese integrative Seite des Marketings (4.) greife ich weiter unten noch einmal auf. Daran schließen sich Hinweise zur praktischen Arbeit mit dem Marketing-Mix (5.). Zunächst stelle ich die Beiträge in diesem Buch vor.

2 Die Beiträge in diesem Buch

Die hier zusammengestellten Beiträge sind zwischen 2008 und 2012 als Marketing-Hausarbeiten im **weiterbildenden Master-Studiengang Sozialmanagement** an der staatlichen Fachhochschule Münster entstanden (https://www.fh-muenster.de/fb10/studienbewerbung/studienbewerbungs_ozialmanagement.php). Damit geben wir nach 2007 das zweite Mal Einblick in die Arbeit des Studiengangs (SCHRADER, 2007). Die Beiträge dokumentieren die **Aneignung von Marketing-Theorie und deren praktische Anwendung** durch die nebenberuflichen Studierenden, die alle gleichzeitig im Beruf stehen und sich mit dem Studium für Führungspositionen in Sozialorganisationen qualifizieren. Sie geben einen guten Einblick in die sich entwickelnde Managementdisziplin Marketing. Die Summe der hier vorgestellten Beiträge hat nicht den Anspruch Marketingtheorie und -praxis in Organisationen sozialer Arbeit umfassend darzustellen. Es geht eher darum, Führungskräften Anregungen und Orientierung zu geben für die Ausrichtung und theoretische Fundierung und praktische Ausrichtung ihrer Managementkonzepte und -strategien, Wissenschaftler/innen Hinweise zur praktischen Unterfütterung ihrer Fragestellungen und theoretischen Annahmen sowie zukünftigen Student/innen Unterstützung bei der nutzbringenden Bewältigung der Anforderungen ihres Studiums. Die ersten sechs Beiträge dokumentieren die systematische Anwendung von Marketing in sozialen Organisationen auseinander. Die folgenden drei Beiträge setzen sich mit speziellen Marketingfragestellungen auseinander. Den Schluss machen drei Beiträge zum Beschaffungsmarketing. Die Bedeutung von Personalmarketing wird in den nächsten Jahren zunehmen.

Dies sind ausgewählten Beiträge:

Marketingkreislauf:

Situationsanalyse, Strategieentwicklung und Marketing-Mix (4P)

Eltje Jahnke wendet in Ihrem Beitrag „**Den KiB als Organisation zukunftsfähig machen – Anwendung des Marketing-Mix auf die KiB-Kindertagesstätten für Drei- bis Sechsjährige**“ das Konzept des Marketing-Mix auf einen Träger von Tageseinrichtungen für Kinder an. Es geht darum, die Einrichtungen „zukunftsfähig“ zu machen. „Organisationen, die der Veränderungsdynamik ihrer Umwelt standhalten und zukunftsfähig bleiben wollen, sind angewiesen auf die Lern- und Entwicklungsbereitschaft ihrer MitarbeiterInnen. Eine ‚lernende‘ Organisation begründet sich auf lernende Menschen.“ (S. 34) Sie diskutiert ausführlich den Kundenbegriff und stellt dann materialreich und differenziert - entlang der 4P - Ansatzpunkte und Möglichkeiten der Weiterentwicklung der Dienstleistung Betreuung und Bildung von Kindern im Elementarbereich dar. Sie verdeutlicht, dass die Weiterentwicklung des Angebots einerseits zur Firmenphilosophie passen und andererseits von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getragen werden muss..

Michael Brunert erarbeitet eine vollständige Situationsanalyse für einen überwiegend ehrenamtlich geführten Verein, der Angehörige psychisch erkrankter Menschen unterstützt und berät. Sein Beitrag lautet: „**Eine Situationsanalyse des Vereins der Angehörigen psychisch Kranker in Münster e.V.**“ Er führt diese Situationsanalyse differenziert und mit Augenmaß für die Größe des Vereins durch, in dem er zum Beispiel die Anforderungen bzgl. eines Leitbild reduziert auf die in der Satzungen formulierten Zwecke des Vereins. Er formuliert Schlussfolgerungen aus seiner Analyse, die für den Verein auch umsetzbar sind. Marketing geht auch in kleinen Organisationen.

Sven Möller veranschaulicht in seinem Beitrag „**Analytische Reflexion eines Marketingentwicklungsprozesses – am Beispiel einer speziellen Diversifikationsmaßnahme innerhalb der 'In der Gemeinde leben gGmbH'**“ die Möglichkeiten der Anwendung von Verfahren und Instrumenten des Marketings. Im Mittelpunkt stehen dabei die Organisationsana-

lyse und die Schlussfolgerungen aus dieser für einen evangelischen Träger der Behindertenhilfe, der 2002 angefangen hat, eine stationäre Einrichtung umzubauen. Der praktische Nutzen der Überlegungen springt ins Auge.

Der Beitrag von **Julia Beusing-Terhorst** lautet: „**Die '4P' des Marketing-Mixes und die Kundenorientierung im Rehabilitationswesen**“. Sie wendet den Marketing-Mix auf das Leistungsangebot einer Klinik für Rehabilitation an. Sie entwickelt schrittweise entlang der 4P die Leistungen der Klinik. In das 4. P (= Promotion oder Kommunikation) integriert sie - der Dienstleistungskette folgend - das Modell der Corporate Identity.

Christiane König „präsentiert einen Ausschnitt aus dem Marketing-Zyklus mit dem Fokus auf der Situationsanalyse und der Entwicklung einer Marketing-Strategie für ein zentrales Produkt der Fachstelle Gender NRW. Ihr Beitrag heißt „**„mischen is possible“ - Eine Marketing-Strategie für den Gender-Parcour der Fachstelle Gender NRW**“. Sie arbeitet mit Blick auf diese gut nachgefragte Dienstleistung die präventive Funktion zur zukünftigen Absatzsicherung von Marketing heraus. Dabei bezieht sie die Möglichkeiten sozialer Netzwerke und internetgestützter Communities mit ein.“

Julia Weber analysiert in Ihrem Beitrag „**‘Wo hakt es denn?’ – Eine Analyse der Jungen-WG-Nachtfalke – Kommunikationspolitik als Instrument von Sozialmarketing**“ die Kommunikationspolitik eines Spezialangebots der Jugendhilfe, das sich an minderjährige männliche Prostituierte richtet. Anlass ihrer Überlegungen ist die Gefährdung des Angebots durch eine unzureichende Belegung. Sie definiert treffsicher die für die Bearbeitung der Problemstellung benötigten Marketingbegriffe und führt den Marketing-Mix als Gestaltungsmodell für Marketingmaßnahmen ein, anhand dessen sie eine differenzierte und prägnante Darstellung der Stärken und Schwächen der aktuellen Marketingmaßnahmen vornimmt. Anschließend begründet sie gut nachvollziehbar Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung der Kommunikationspolitik (4. P.).

Vertiefungen:

Marktforschung (Trends), Kundenbegriff, Social Media

Lennart Krause greift in seinem Beitrag „**Trends im Kontext des Demografischen Wandels – (auch) eine Marketing-Herausforderung für Anbieter sozialer Dienstleistungen**“ mit der Trendforschung ein Thema auf, das von sozialen Organisationen oft ‚links liegen gelassen‘ wird. Er stellt zunächst den Bezug zwischen Trendforschung und Marketing her. Trendforschung ist in den 80er Jahren in den USA entstanden. Sie „gewinnt ihren (marketingrelevanten) Gehalt in erster Linie aus der Untersuchung und Beurteilung von marktbezogenen Determinanten“ (S. 5). Deren Relevanz illustriert eher anschaulich auf der Basis des demografischen Wandels und der Ökonomisierung des Sozialstaates am „Zukunftsmarkt Senioren“ und der „New Charity“.

Maren Daniel nennt ihren Beitrag „**Marketing im Non-Profit-Bereich – Eine Analyse des Kundenbegriffs**“. Sie setzt sich mit den Möglichkeiten, Besonderheiten und Grenzen des Kundenbegriffs in der sozialen Arbeit auseinander. Sie arbeitet die Unterschiede der Verwendung des Begriffs im Profit- und Non-Profit-Bereich heraus. Danach stellt sie die praktischen Implikationen des Kundenbegriffs aus wirtschaftstheoretischen, qualitätsbezogenen, pädagogischen sowie politischen Gesichtspunkten dar.

Mit den Nutzungsmöglichkeiten von **Social Media für das Marketing sozialer Organisationen** setzt sich **Michael Erz** auseinander. Er erläutert zentrale Begriffe, die im Zusammenhang mit dem Web 2.0 entstanden sind, und arbeitet die Chancen und Ansatzpunkte des Web 2.0 für die unterschiedlichen Arten des Marketing heraus. Anschaulich verdeutlicht er dies durch aktuelle Beispiele aus dem Netz. Er geht davon aus, „dass die Ansprüche der Stakeholder auf Information und Transparenz stetig steigen“ und soziale Organisationen „ihre Stakeholder stärker integrieren sollten.“ (S. ??)

Personalmarketing

Stefanie Reckendrees setzt sich mit dem Personalmarketing eines Trägers der Behindertenhilfe auseinander. Ihr Beitrag lautet „**Personalmarketing – Begriffsbestimmung, Analyse und Möglichkeiten am Beispiel der Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe St. Vincenz Gesellschaft mbH**“. Der Träger bietet ambulante und stationäre Hilfen im Wohnbereich an. Ausgangspunkt ihrer Ausarbeitung sind Beobachtungen im Zusammenhang mit den Beschäftigten (z.B. Zunahme des Altersdurchschnitts, Zunahme der Fluktuation, Abnahme der Verweildauer etc.; S. 6). Sie stellt zunächst das Konzept des Personalmarketing vor. Sie unterscheidet externes und internes Personalmarketing und stellt deren jeweilige Ziele und Instrumente vor. Danach erfasst sie den IST-Stand des Personalmarketings ihres Trägers und fasst diesen in einer SWOT-Analyse zusammen. Sie kombiniert in einem weiteren Schritt diese SWOT-Analyse mit dem Marketing-Mix und erweitert den IST-Stand um mögliche weitere Aktivitäten (SOLL).

Anne Marx begründet in Ihrem Beitrag „**Personalmarketing in der Pflege**“ aus der Perspektive einer einzelnen Pflegeeinrichtung die Notwendigkeit systematischen Personalmarketings. Sie übernimmt die Definition der deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.: „Das Personalmarketing beschäftigt sich mit der bewussten, aktiven und systematischen Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens für potenzielle Mitarbeiter auf dem externen Arbeitsmarkt und für die Mitarbeiter, die bereits im Unternehmen beschäftigt sind“ (DGFP 2006, S. 27f.). Sie verdeutlicht, dass erfolgreiches Personalmarketing einer einzelnen Pflegeeinrichtung eingebettet sein muss in ein gelebtes Unternehmensleitbild, in dem das „„Prinzip Mitarbeiterorientierung“ eine zentrale Bedeutung einnimmt. Die Leitung „„förderst die Eigeninitiative und Selbstorganisation der Mitarbeiter und motiviert über die Nutzung von Know-how und intuitivem Wissen den kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ (POSER, ORTMANN, PILZ 2004 S). Sie konkretisiert die Anforderungen an das Arbeitsplatzangebot anhand des Marketing-Mix und stellt dann Möglichkeiten der Gestaltung der Kommunikation vor allem für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor. So ergibt sich ein ganzheitlich ausgerichtetes Rahmenkonzept für das Personalmarketing einer einzelnen Pflegeeinrichtung.

Birgitt Overesch bearbeitet ein heute schon wichtiges, aber bisher viel zu wenig beachtetes Thema des Personalmarketing: „**Elder-Care: Betriebliche Maßnahmen zur Unterstützung von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen im Sinne eines gezielten Personalmarketings**“. Sie beschäftigt sich mit der Situation von Arbeitsnehmerinnen und Arbeitnehmern, die Angehörige pflegen. Diese Beschäftigtengruppe wird aufgrund der demografischen Entwicklung in den nächsten 30 Jahren kontinuierlich zunehmen. Sie stellt das Elder-Care-Konzept vor, „ein umfassendes Beratungs-, Pflege- und Unterstützungskonzept zur Betreuung von pflegebedürftigen Menschen durch ihre erwerbstätigen Angehörigen..., das den pflegenden Angehörigen bei der Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbstätigkeit unterstützt“. (S. 6). Sie begründet Ziele des Personalmarketing aus der Notwendigkeit „zur Schaffung von Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung der Versorgung eines Unternehmens mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern“ (s. 10). Oder anders formuliert: So wie es im Absatzmarketing heute um Kundenbindung, um die Gestaltung von Beziehungen geht, geht es beim Personalmarketing um Mitarbeiterbindung. Im weiteren Verlauf stellt Birgitt Overesch die Bedürfnisse von pflegenden erwerbstätigen Angehörigen vor und skizziert mögliche Unterstützungsangebote, die dann jeweils träger- oder einrichtungsbezogen im Marketing-Mix konkretisiert werden müssten.

3 Wettbewerb, Absatz- und Beschaffungsmarketing

Soziale Organisationen bewegen sich mittlerweile seit 15 bis 20 Jahren in einem Umfeld, das durch eine hohe Veränderungsdynamik gekennzeichnet ist. Diese Dynamik ist ganz wesentlich zurückzuführen auf die folgenden **drei Entwicklungen**:

1. Die öffentlichen Haushalte sind (nach wie vor) defizitär. Dies führt vielfach zu Leistungskürzungen, die in der Regel mit dem Instrument von Ausschreibungen durchgesetzt werden. Meist bekommt der preisgünstigste (billigste) Anbieter den Zuschlag.
2. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die zu leistende Arbeit; dies sowohl durch neue gesetzliche Anforderungen (z.B. Qualitätsmanagement), aber auch durch neue fachliche Standards sowie Veränderungen in den Lebenssituationen und Problemlagen von Nutzerinnen und Nutzern (Kunden und Kundinnen).
3. Dazu zeichnet sich in den letzten Jahren ab, dass Sozialorganisationen – wie viele Unternehmen des Profitbereichs auch – zunehmend Prob-

leme haben, sich in angemessener Zeit und im erforderlichen Umfang mit Fachkräften zu versorgen.

Auch wenn sich diese Umfeldbedingungen in den einzelnen Feldern sozialer Arbeit unterschiedlich konkretisieren, befinden sich die meisten sozialen Organisationen durch die genannten Entwicklungen **in dreierlei Hinsicht im Wettbewerb:**

1. Da, wo es Ausschreibungen gibt, ist ein Bieterwettbewerb entstanden. Dabei bekommt der Anbieter den Zuschlag des Kostenträgers, der das kostengünstigste Angebot macht. Die Kosten- oder Leistungsträger befinden sich hier in den meisten Fällen in einer monopolartigen Situation. Die Anbieter konkurrieren untereinander um den Zuschlag.
2. In vielen Feldern sozialer Arbeit - hier sind die Pflege und Gesundheitsbereich mitgedacht – sind mittlerweile so genannte Käufermärkte entstanden (DAHLE/SCHRADER, 2003, S. 16). Das heißt, dass das Angebot an Plätzen, Leistungen etc. die Nachfrage übersteigt. Diese Konstellation begünstigt die Nutzerinnen und Nutzer (Kundinnen und Kunden): Sie können meist zwischen mehreren Anbietern sozialer Leistungen auswählen. Dies „zwingt“ die Leistungsanbieter dazu, sich aktiv um ihre Nutzer (Kunden) zu bemühen. Wir haben hier mit zwei Kundensystemen – dem Kosten- oder Leistungsträger als Auftraggeber (siehe 1.) und dem Nutzer (Kunden) als Endverbraucher – eine deutlich komplexere Wettbewerbssituation als wir sie aus dem Profitbereich kennen. Im Sozialmarketing bezeichnet man diese Konstellation auch als eine „unechte Tauschbeziehung“, da der Kunde die Leistung, die er in Anspruch nimmt, nicht oder nur zu einem (geringen) Teil bezahlt. (ebd., S. 3).
3. Dazu kommt der Wettbewerb um die Fachkräfte. Die Arbeitsmarktsituation begünstigt die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in dem Maße, wie die Nachfrage nach Arbeitskräften das Angebot, also die Zahl der Arbeitssuchenden, übersteigt (Verkäufermarkt, ebd., S. 16). Unternehmen sind gefordert sich als „attraktiver Arbeitgeber“ (BECK, 2008, S. 28) zu präsentieren. Das Institut GREAT PLACE TO WORK® - um beispielhaft eine der Bemühungen um das eigene Personal anzuführen - unterstützt Unternehmen bei der systematischen Überprüfung und Weiterentwicklung einer mitarbeiterorientierten Arbeitsplatzkultur und der Steigerung ihrer „Arbeitgeberattraktivität“ (<http://www.greatplacetowork.de/gptw/index.php>).

Diese **Wettbewerbssituationen** erfordern die „marktorientierte Führung“ (CHRISTA, 2010, S. 11) von Sozialorganisationen. Diese müssen die Fähigkeit erwerben, „auf konkurrenz- und leistungsintensiven Märkten selbstbewusst und nachhaltig (zu) handeln“ (ebd.). Dabei müssen die Sozialorganisationen gleichermaßen **Absatzmarketing** als auch - mit Blick auf das Personal - **Beschaffungsmarketing** (ebd., S. 292f.); DAHLE/SCHRADER, 2003, S. 10) betreiben. Bezogen auf die sich aus dem Wettbewerb ergebenden Anforderungen sind in den letzten Jahren Konzepte und Vorgehensweisen entwickelt, erprobt und auch umgesetzt worden, die eine differenzierte, problembezogene und passgenaue Marketing-Praxis unterstützen. Das Grundgerüst orientiert sich an einem **Kreislaufmodell** (z.B. Prozessmodell Marketing-Entwicklung nach DAHLE/SCHRADER, 2003, S. 30; siehe auch Analyse- und Entscheidungsebenen des Sozio-Marketing-Konzepts nach CHRISTA, 2010, S. 37), und bietet ein integriertes Konzept (4.), dass die Außenperspektive (Anforderungen, Erwartungen), strategische Aspekte und Entscheidungen mit der konkreten Ausgestaltung der Dienstleistung (Mix) und damit dem operativen Geschäft verbindet.

4 Marketing als integriertes Konzept

4.1 Situationsanalyse, Informationsbeschaffung und -management

Die wesentliche Funktion der Situationsanalyse (DAHLE/SCHRADER, 2003, S. 31f.; ähnlich Umfeldanalyse nach CHRISTA, 2010, S. 40f.) ist die **Beschaffung von Informationen und deren Bewertung** unter **marketingrelevanten Gesichtspunkten**. Im Kern geht es darum, die Informationen zu beschaffen, die eine Organisation benötigt, um ihre Marktposition zu analysieren und zu entwickeln. Da sich Organisationen aber in ganz unterschiedlichen Situationen befinden können, ist die Informationsbeschaffung und -aufbereitung immer wieder neu zu justieren auf dem Hintergrund konkreter, marktbezogener Fragestellungen, zu lösender Probleme und / oder zu bewältigender Aufgaben. So macht es einen **Unterschied**,

- ob sich eine Organisation in einem schrumpfenden (z.B. offene Jugendarbeit) oder wachsenden Markt (z.B. Pflege, U3-Betreuung) befindet.
- ob eine Organisation über einen hohen oder einen geringen Marktanteil verfügt.

- ob eine Organisation an einen bestimmten Raum (z.B. örtlicher Caritasverband) gebunden ist oder in benachbarte Städte expandieren kann und will.
- ob eine Organisation mehrere Mitbewerber hat oder (mehr oder weniger) über eine Monopolstellung verfügt.
- ob durch gesetzliche Vorgaben größere Veränderungen (z.B. Abbau stationärer Plätze zu Gunsten von ambulanter Versorgung, persönliches Budget in der Behindertenhilfe, aktuell: Inklusion) eingeleitet werden oder ob die formalen Vorgaben eher beständig sind.
- ob eine Organisation fachlich gut aufgestellt ist oder ein großer Entwicklungsbedarf besteht.
- ob eine Organisation ein gutes oder ein eher schlechteres Image hat oder vielleicht auch gar nicht bekannt ist.
- ob eine Organisation Nutzer / Kunden eher zufrieden stellt oder diese eher unzufrieden sind.
- ob eine Organisation Personal leicht findet und gut binden kann oder ob es eine große Fluktuation gibt; das Vergütungssystem besser oder schlechter ist als das von Mitbewerbern.
- usw.

Zur Bearbeitung dieser und weiterer Marketingfragen benötigt eine Sozialorganisation ein gutes **Informationsmanagement**. Dabei ist das Problem in vielen Fällen nicht ein Mangel an Informationen und Daten, sondern deren Aufbereitung und Einordnung unter Marketinggesichtspunkten. So werden z.B. in vielen Organisationen regelmäßig Gespräche mit Nutzern, deren Angehörigen, aber auch mit Kooperationspartnern zu pflegerischen, pädagogischen, therapeutischen und / oder auch organisatorischen Themen geführt und auch dokumentiert, ohne entweder explizit nach Zufriedenheit oder Beschwerden, zusätzlichen Bedarfen o.ä. zu fragen oder von den Gesprächspartnern selbst eingebrachte Themen, Kritiken, Wünsche etc. unter Marketinggesichtspunkten zu systematisieren. Oder es werden - umgekehrt – regelmäßig Zufriedenheitsabfragen durchgeführt, ohne dass deren Ergebnisse systematisch in die täglichen Kontakte rückverbunden werden.

Jede Organisation sollte über gewisse „**harte Daten**“ verfügen. Hierzu gehören Daten **zum eigenen Markt**, u. a. zur **quantitativen Entwicklung**

der Zielgruppe (so genannte demografische Daten). Wir werden beispielsweise in den nächsten Jahren eine abnehmende Zahl von Jugendlichen haben; gleichzeitig steigt die Zahl der über 60jährigen. Es gibt offensichtlich eine steigende Zahl von Menschen mit psychischen Erkrankungen. Letzteres kann für eine Organisation interessant sein, wenn diese in der psychischen Rehabilitation tätig ist oder in diesen Bereich hinein will; aber auch weil Arbeitgeber zunehmend von Langzeiterkrankungen seiner Beschäftigten betroffen ist. Gleichermassen sind **qualitative Daten** zur Marktentwicklung (DAHLE/SCHRADER, 2003, S. 35) von Interesse: Welche **Trends** betreffen meinen Markt (z.B. neue Krankheitsbilder, veränderte fachliche Anforderungen, gesetzliche Änderungen etc.)? Hierzu kann man auf Fachtagungen, auf Fortbildungen und aus Fachzeitschriften wichtige Hinweise bekommen.

Im Zusammenhang mit dem eigenen Markt sollten Daten zum **Marktpotenzial**, zur **Marktsättigung** und zum **Marktanteil** (ebd., S. 33f.) der Organisation vorliegen. Daten dieser Art kann man meist nicht in einer für Marketingfragestellungen aufbereiteten Form irgendwo abrufen. Wenn man aber über längere Zeit das eigene Marktsegment aufmerksam verfolgt, wird man aus Zeitungsartikeln, statistischen Daten, Vorlagen für kommunale Ausschüsse etc. einen Großteil der benötigten Daten zusammenbekommen. Aus Unterlagen lassen sich vielfach auch wichtige Informationen über **Mitwerber** gewinnen. Darüber hinaus ist das kontinuierliche Sammeln und Einordnen von Informationen über Mitbewerber von hoher Bedeutung. Das fängt bei Presseartikeln an und hört bei Besuchen vor Ort, z.B. bei einem Tag der offenen Tür, nicht auf.

Ein anderer wichtiger Zugang zu Daten liegt in **der eigenen Organisation**. Das **Rechnungswesen** stellt wichtige betriebswirtschaftliche Daten zur Auslastung, zum Deckungsgrad einzelner Dienstleistungen etc. zur Verfügung. Daraus lässt sich dann z.B. unschwer ableiten, welche Dienstleistung den größten Anteil am Umsatz oder an den Überschüssen hat, welche Dienstleistung möglicherweise nicht kostendeckend verkauft werden kann usw. Neben den Daten zum Absatz von Dienstleistungen hält das Rechnungswesen auch wichtige Informationen zur Beschaffung von Ressourcen, z.B. zum Spendenaufkommen, bereit. Mit Blick auf Fragen der Personalbeschaffung, des Personalmarketings also, haben Daten aus dem **Personalmanagement** (z.B. zur Fluktuation, zum Volumen von Krankheitstagen,

zur Mitarbeiterzufriedenheit) eine hohe Relevanz. Auch das **Qualitätsmanagement** einer Organisation kann wichtige Informationen für die Marketingentwicklung beisteuern, z.B. im Zusammenhang mit der Auswertung von Beschwerden, der Ermittlung der Zufriedenheit von Nutzern (Kunden) oder auch der Bewertung der kunden- bzw. nutzerbezogenen Arbeitsprozesse.

Nur ein Teil dieser Informationen und Daten spricht für sich. In der Regel bedürfen sie einer **qualitativen Bewertung**. Hier ist nun das **Management von Sozialorganisationen** gefordert, vorhandene und zugängliche Daten mit Blick auf marketingrelevante Fragestellungen zusammen zu führen und zu bündeln.

4.2 Bewertung von Daten, Strategiebildung

In der Führung von Organisationen in Märkten mit Wettbewerb geht es ja entscheidend darum, die Marktposition der eigenen Organisation zu sichern und zu entwickeln. Dies geschieht mit Blick auf das „**Außen**“ dadurch, in den Entwicklungen des Umfelds **Chancen und Risiken** für die eigene Organisation zu identifizieren. Chancen gilt es dann zu ergreifen und Risiken zu vermeiden. Der andere Blick geht nach „**Innen**“ mit dem Ziel, **Stärken und Schwächen** der eigenen Organisation ausfindig zu machen. Stärken sollten ausgebaut und Schwächen abgebaut werden. So bekommen die vielfältigen Informationen, die einer Organisation zur Verfügung stehen, einen **handlungspraktischen Sinn**. Die so genannte **SWOT**- und die **Portfolioanalyse** (Christa, 2010, S. 53f. u. 58f.; Dahle, Schrader, 2003, S. 54ff., hier finden sich noch weitere Analysewerkzeuge wie z.B. der Produktlebenszyklus) sind in diesem Zusammenhang bewährte und nützliche Werkzeuge zur Gewichtung von Daten und Informationen.

Wenn dann alle für den jeweiligen Marketinganlass wichtigen Daten vorliegen, aufbereitet und bewertet sind, geht es darum, daraus **Ziele und Strategien abzuleiten**. Diese Marketingstrategien sollten „marktbasiert“ (Christa, 2010, s. 119) sein, das heißt, es geht dabei immer darum, die Marktposition einer Organisation mindestens zu sichern, besser noch zu stärken. **Ansatzzpunkte hierfür** können sein:

- den eigenen **Marktanteil** zu vergrößern. Dies ist in wachsenden Märkten einfacher als in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten. In den zuletzt genannten Fällen gelänge dies nur, wenn man Mitbewerbern Marktanteile abnehmen könnte.

- mit vorhandenen Leistungen in **neue Märkte** zu gehen. Diese Strategie ist für viele lokal gebundene Organisation (z.B. örtliches Diakonisches Werk) nicht möglich oder zumindest schwierig, da deren Wirken qua Satzung und gegebenenfalls auch durch verbandliche Regelungen jeweils an ein bestimmte Stadt oder Region gebunden ist. Expansion in neue Märkte (zum Beispiel andere Stadt) ist für Organisationen, die ausschließlich eine abgrenzbare einzelne Dienstleistung (z.B. erzieherische Hilfen, Betriebskindergärten) vermarkten, wesentlich einfacher. Dieses Vorgehen nennt man Marktentwicklung (siehe DAHLE/SCHRADER, 2003, S. 72).
- ein vorhandenes **Angebot durch weitere Leistungen ergänzen**. Das ist der Fall, wenn etwa ein Pflegedienst zusätzlich hauswirtschaftliche Hilfen (Einkaufs-, Reinigungsdienste etc.) im gleichen Markt und für die gleiche Zielgruppe anbietet. Eine solche Erweiterung des Angebots nennt man Produktentwicklung (ebd.).
- die **Qualität der eigenen Leistungen zu verbessern**, weil es Unzufriedenheiten bei Nutzern (Kunden) gab, weil ein Mitbewerber sein Angebot deutlich verbessert hat (Sie haben Sorge, dass ihr Image leidet!) oder weil die Organisation fachliche Innovationen vor ihren Mitbewerbern umzusetzen will. Sie möchten gerne weiter die „erste Geige“ am Ort spielen.
- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser an die Organisation zu binden**. Vielleicht beinträchtigen Unzufriedenheit bei den Beschäftigten und / oder viele Krankentage die Qualität ihrer Leistungen. Beides verursacht Kosten. Um diese zu reduzieren und darüber hinaus dem Fachkräftemangel zu begegnen soll die Organisation der beliebteste Arbeitgeber in ihrer Stadt werden.
- die **Zielgruppe der unter 25-jährigen neu erschließen** oder besser an ihre Organisation binden. So könnte eine Organisation sich das Ziel setzen, das etwas „hausbackene Image“ zu überwinden. Ein neues „Outfit“ (Corporate Design) für die Organisation und Präsenz in den Social Media wären eventuell geeignete Maßnahmen.
- usw.

Solche Marketingstrategien und die Umsetzung der mit ihnen verbundenen Ziele sind in der Regel auf mittelfristige Zeiträume (drei bis fünf oder auch sieben Jahre) angelegt und werden in einem weiteren Schritt im **Marketing-Mix** konkretisiert.

4.3 Marketing-Mix

Diese **Übersetzung der Marketingstrategie in den Marketing-Mix (4P)** ist ein ganz entscheidender Schritt in der Marketing-Entwicklung. Zum einen **verbindet er die strategischen Entscheidungen mit dem operativen Geschäft**, das heißt mit der ganz konkreten Leistungserbringung, indem die strategischen Entscheidungen in konkrete Merkmale der Leistung „übersetzt“ werden.

Hierzu ein **Beispiel**: Eine Einrichtung der ambulanten Pflege entscheidet sich – nach einer Situationsanalyse, in der deutlich geworden ist, dass viele Kunden neben der Pflege auch häusliche Dienstleistungen bei anderen Anbietern in Anspruch nehmen oder in Zukunft nehmen wollen, und dass zwei der fünf Mitbewerber diese auch schon im Angebot haben, hier nachzuziehen. Ab dem kommenden Jahr sollen neben den pflegerischen Leistungen auch häusliche Dienste (incl. eines Mittagstisches) und – um sich von den Mitbewerbern noch etwas abzusetzen – darüber hinaus ein Fahrdienst (z.B. für Kino- oder Familienbesuche) eingerichtet werden. Die neuen Leistungen sollen ganz wesentlich beworben werden durch die Pflegefachkräfte, da diese im täglichen Kontakt mit den Nutzern stehen und dadurch relativ einfach Einblick nehmen können in deren Alltags situation. Darüber hinaus ist angedacht, dass die Pflegefachkräfte die ungelernten Kräfte der häuslichen Dienste bezüglich der einzelnen Kunden ‘briefen’ (Worauf ist zu achten? Was sollte man vermeiden? etc.). Auch sollen Sie regelmäßig ein Feedback über die Zufriedenheit mit den zusätzlichen Angeboten einholen. Damit dies auch wirklich so umgesetzt werden kann, hat die Leitung des Pflegedienstes die Pflegefachkräfte in die strategischen Überlegungen frühzeitig mit eingebunden und nicht zuletzt deutlich gemacht, dass die zusätzlichen Angebote auch eine wichtige Funktion in der Sicherung der Arbeitsplätze der Pflegefachkräfte haben (siehe 2.) und welche Erwartungen an die Fachkräfte bei der Implementierung dieses neuen Angebots gerichtet werden. Die Pflegefachkräfte und die neuen ungelernten Kräfte hatten Gelegenheit miteinander in Kontakt zu treten. In der Begleitung der neuen Kräfte geht es auch darum, mit diesen gegebenenfalls schwierige, belastende Situationen zu besprechen und perspektivisch eventuell die eine oder andere ungelernte Kraft – mit Blick auf den Mangel an Pflegfachkräften – für eine pflegerische Fort- oder Ausbildung zu motivieren.

Durch ein solches Vorgehen werden die **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**, die ja die Dienstleistung täglich erbringen, in die Umsetzung strategischer Entscheidungen **direkt miteinbezogen**. Insofern ist es nicht nur sinnvoll, sondern zwingend erforderlich, den Beschäftigten strategische Entscheidungen zu erläutern, besser noch, sie in angemessener Form in deren Vorbereitung (und natürlich die Umsetzung) mit einzubeziehen.

Ein solches Vorgehen hat in der Regel eine positive Wirkung auf die **Nachhaltigkeit der Umsetzung strategischer Entscheidungen** und reduzieren das Risiko, dass deren Umsetzung bzw. Implementierung scheitert oder nur teilweise gelingt.

4.1 Situationsanalyse, Informationsbeschaffung und -management

5 Arbeiten mit dem Mix

Bei der Anwendung des Mix ist es wichtig, die Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings zu berücksichtigen. Der Marketing-Mix (klassisch die **4P**, siehe Dahle, Schrader, 2003, S. 19ff.) beschreibt eine Dienstleistung (oder auch ein Produkt) in vier Dimensionen und erlaubt jeweils die gesonderte Betrachtung, Bewertung und auch Gestaltung von Produkt, Preis, Platzierung und Werbung:

Product	Price
Placement	Promotion

Das Konzept der 4P ist in den letzten Jahrzehnten weiterentwickelt worden. „Im ‘klassischen’ umfasste die ‘Produktpolitik’ die gezielte Gestaltung und Veränderung der Unternehmensprodukte, um sie auf dem Markt so attraktiv wie möglich zu machen.“ (DAHLE/SCHRADER 2003, S. 81). Diese Sicht-

weise ist um die Aspekte der **Kundenorientierung** und **Kundenbindung** erweitert worden. Im Fokus der Marketingbemühungen steht heute dementsprechend „die systematische und zielgerichtete, zukunfts- und erfolgsorientierte **Gestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden** (Austauschpartnern)“ (DAHLE/SCHRADER 2003, S.19; Hervorhebung durch MS). Dies bedeutet: Die Kundin, der Kunde soll wiederkommen und dauerhaft gewonnen werden. Das ist das Ziel und dafür müssen die Unternehmen etwas tun. Mit Blick auf soziale Organisationen und deren Leistungen sind dabei drei Aspekte von besonderer Bedeutung:

1. Bei einer Dienstleistung fallen Produktion und Konsumtion (uno-actu-Prinzip) zusammen und die „Herstellung“ der Dienstleistung ist an die Mitarbeit der Kundin, des Kunden gebunden. Wenn ich mir die Haare schneiden lassen will, setzt dies voraus, dass ich mich zum Friseur begebe, meine Wünsche deutlich mache und während des Haareschneidens kooperiere. Bei einer sozialen Dienstleistung ist dieser kundenbezogene Anteil an der Herstellung der Dienstleistung noch wesentlich größer, da die vereinbarte Leistung (die damit intendierten Ziele) in der Regel nur durch die **aktive Mitarbeit der Nutzerin, des Nutzers** erreicht werden können. Das ist unschwer nachvollziehbar, wenn man beispielsweise an Leistungen der Physiotherapie, einer Beratungsstelle oder im Zusammenhang mit Hilfen zur Erziehung denkt. Für den Erfolg sozialer Dienstleistungen ist das Zustandekommen dieser Kooperation (**Co-Produktion, Integrativität, externer Produktionsfaktor**; Dahle, Schrader 2003, S. 92) unerlässlich. Der Kunde gestaltet die Dienstleistung mit! Wenn er Schuhe kauft, muss er 'nur' Geld auf den Tisch legen, wenn er eine soziale Dienstleistung in Anspruch nimmt, muss er 'mitarbeiten'. Insofern entsteht bei der Erbringung einer sozialen Dienstleistung immer eine Beziehung. Diese Beziehungsorientierung in der Erbringung sozialer Dienstleistungen wird noch dadurch verstärkt, dass die erbrachte Leistung immer personenabhängige Merkmale enthält. Die Persönlichkeit des Leistungserbringens, seine Ausstrahlung und sein Verhalten sind neben seiner Kompetenz immer auch Bestandteil der von ihm erbrachten Leistung.
2. Darüber hinaus ist bei Dienstleistungen die **Trennschärfe zwischen den 4P** nicht in dem Maße gegeben wie bei Produkten. So kann ich beispielsweise im Produktmarketing das Placement - also die Frage danach, wo ich ein Produkt einkaufe – unabhängig vom Produkt selber

gestalten. Also der Schuh, die Hose etc. variiert nicht in Ihren Qualitätsmerkmalen – egal ob ich Sie in einer Nobelboutique oder einem Billigladen anbiete. (Das heißt nicht, dass die Verkaufssituation nicht die Kaufentscheidung mit beeinflusst.) Bei einer Dienstleistung - z.B. Bildung und Erziehung von Kindern - sind die **Räumlichkeiten ein Mitbestandteil der Dienstleistung**. Oder in einer stationären Maßnahme der Hilfen zu Erziehung oder Pflege haben die räumlichen Bedingungen oft eine direkte Auswirkung auf das Wohlbefinden der Nutzer und Nutzerinnen und damit möglicherweise auf deren Zufriedenheit mit, aber auch den Erfolg der in Anspruch genommenen Leistung. Um diese komplexen Zusammenhänge gegenüber dem Produktmarketing abzugrenzen spricht man bei personenbezogenen Dienstleistungen statt von Placement von **Transaktionsbedingungen**. Ähnlich verhält es sich mit dem vierten P, der Promotion. Wir sprechen mit Blick auf soziale Leistungen von **Kommunikation**. Diese umfasst – wie im klassischen Marketing auch – die Werbung und die Öffentlichkeitsarbeit, sie ist aber im direkten Kontakt des Leistungserbringers mit den Nutzerinnen und Nutzern immer auch **Teil der Leistung** selber.

3. Weiter oben habe ich schon angesprochen, dass die **Wettbewerbssituation im Sozialmarkt** aufgrund der zwei Kundensysteme (Kostenträger auf der einen Seite, Nutzer auf der anderen) komplexer ist als im Profitmarketing. Wenn man diese Überlegung fortführt und sie verbindet mit dem Austauschgedanken (s.o.), dann lassen sich „alle Organisationsbeziehungen (im Modell von) Leistungen und Gegenleistungen“ (ebd., S. 81) abbilden. Insofern wird vielfach auch vom **Stakeholder-Marketing** oder -Management gesprochen (Triebel 1998, S. 71ff.; Christa 2010, S. 228 spricht von Zielgruppen; Dahle, Schrader 2003, S. 45 sprechen von Austauschpartnern). Das heißt, zu den Auftraggebern und Nutzern kommen **weitere Austauschpartner** wie z.B. Angehörige von Kundinnen und Kunden (Nutzerinnen und Nutzern), Wissenschaft und Fachöffentlichkeit, die Gesellschaft als indirekter Nutznießer oder Adressat der Bemühungen und auf der Seite des Beschaffungsmarketing neben Lieferanten, die wir auch aus dem Profitbereich kennen, z.B. Spender, Kooperationspartner, Vereinsmitglieder, ehrenamtliche Mitarbeiter etc.

In Abwandlung der klassischen 4P lässt sich dieses gegenüber dem Produktmarketing komplexere Beziehungs- und Bedingungsgefüge bei der Erbringung von Dienstleistungen mit folgenden Begriffen angemessener abbilden.

Leistung	Gegenleistung
Transaktionsbedingungen	Kommunikation

Das Konzept des Marketing-Mix, die mit ihm verknüpfte Sichtweise von sozialen Dienstleistungen und aus ihm abgeleitete Instrumente sind ein sehr geeignetes Modell zur Analyse, Reflexion und Weiterentwicklung von Dienstleistungen. Dies wird abschließend an vier Beispielen veranschaulicht werden.

Anwendungsbeispiel 1: Abbildung der Komplexität sozialer Dienstleistungen, Übersetzung strategischer Entscheidungen in den Mix

In der Übersicht finden Sie eine **Zusammenstellung der Vielzahl der Aspekte, die in die Gestaltung und Erbringung sozialer Dienstleistungen einfließen**. Beispiele, die diese einzelnen Aspekte illustrieren, finden Sie in CHRISTA (2010) sowie DAHLE/SCHRADER (2003). Die Orientierung an dieser Übersicht ermöglicht eine **differenzierte Erfassung der eigenen Dienstleistung** und ist auch eine gute **Grundlage für deren Einordnung und Bewertung**. Welche Aspekte sind überhaupt berücksichtigt? Wie bewerten wir die Qualität der einzelnen Aspekte? Solche Aspekte und Fragen lassen sich gut in **Beziehung setzen** beispielsweise **zu Zufriedenheitsabfragen**, die viele Organisationen im Zusammenhang mit ihrem Qualitätsmanagement durchführen. Vielleicht gibt die Betrachtung anhand des Mix-Modells umgekehrt auch Hinweise für eine Weiterentwicklung dieser Kundenbefragungen. Die Abstimmung und **Verknüpfung der verschiedener Managementbereiche** ist ja ein zentrales Anliegen des Sozialmanagement und unter Gesichtspunkten der Organisationsentwicklung,

der Lernfähigkeit von Organisationen und der auch der Mach- und Handhabbarkeit von Verfahren und Methoden ein 'Muss'.

Bei der **Umsetzung von Marketing-Zielen und -Strategien** ist der Mix unverzichtbar, weil er die Übersetzung der strategischen Ebene in das Tagesgeschäft vereinfacht und sicherstellt. Eine Organisation will mit einer gut eingeführten Dienstleistung (z.B. individuelle, flexible Hilfen zur Erziehung) in die Nachbarstadt expandieren oder in Ihrem Markt eine neue Zielgruppe (häusliche Hilfen nicht nur für alte Menschen sondern auch für berufstätige Eltern) ansprechen. Im ersten Fall wird der Markt räumlich erweitert und im zweiten Fall soll in einem vorhandenen Markt der Absatz erhöhen (Dahle, Schrader 2003, S. 33 u. 72). **Die beiden Strategien erfordern unterschiedliche Umsetzungen auf der Ebene des Marketing-Mixes.** Im ersten Fall wird es vor allem darum gehen die Dienstleistung in der Nachbarstadt bekannt durch Werbung, Öffentlichkeitsarbeit (als Teil der Kommunikation) bekannt zu machen. Im zweiten Fall wird es vor allem darum gehen, ihre Angebot (Variation der Leistung) so anzupassen, dass diese für die neue Zielgruppe attraktiv ist. So werden Sie möglicherweise andere Einsatzzeiten verabreden müssen, weil die berufstätigen Eltern in der Regel tagsüber nicht zu hause sind. Gegebenenfalls geht es auch um eine Erweiterung der Leistungen, z.B. um einen Abholservice der Kinder von der Tagesstätte etc. Sie müssen darüber nachdenken, wie sei diese Zielgruppe erreichen. Wo halten sich berufstätige Eltern auf? Macht es Sinn, diese vielleicht direkt über den Arbeitgeber anzusprechen? Zur Kommunikation gehört auch, dass Sie ihrer Leistung einen „jüngeren Touch“ geben müssen, um Eltern und Kinder zu erreichen. Dabei kann es auch um Ideenmarketing gehen. Sie wollen vielleicht ein bestimmtes Bild von moderner Familie vermitteln, von dem Sie glauben, dass dies ihre Zielgruppe anspricht. Allerdings ist hier auch vorsichtige Abwägung geboten: Durch eine solche Werbekampagne könnte sich ihr Image, Ihr Bild in der Öffentlichkeit verändern und ihre klassische Zielgruppe älterer Menschen fühlt sich nicht mehr angeprochen.

Anwendungsbeispiel 1: Abbildung der Komplexität sozialer Dienstleistungen, Übersetzung strategischer Entscheidungen in den Mix

<p>Leistung</p>	<p><u>Absatzmarketing:</u></p> <p>Leistung und Angebot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovation - Variation - Elimination <p>Grund- und Zusatznutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programm- und Sortimentspolitik - Qualitätsmanagement - Service <p>Zugang Information Nachkontakte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter/innenverhalten als Teil der Dienstleistung - Räumlichkeiten als Teil der Dienstleistung, Umfeld der Leistungserbringung - Mitgestaltungsmöglichkeiten der Nutzerinnen und Nutzer (im Rahmen der Co-Produktion) <p><u>Beschaffungsmarketing: Personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Zur Verfügung stellen der Arbeitskraft (Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Flexibilität) Engagement etc.) - Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung: eigenverantwortliches Handeln und zur Zusammenarbeit im Team - Loyalität der Organisation gegenüber - Bereitschaft sich weiter zu qualifizieren <p><u>Beschaffungsmarketing: Spenden</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Geld, Zeit und / oder Know how - Interesse, Engagement - Loyalität der Organisation gegenüber
<p>Gegenleistung</p>	<p><u>Absatzmarketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preis Grundkosten Rabatte Zahlungsbedingungen Kulanz <ul style="list-style-type: none"> - Erwartungen an die Nutzerinnen und Nutzer (im - Rahmen der Co-Produktion) <p><u>Beschaffungsmarketing: Personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entlohnung (Gehalt, Boni, Fahrtkosten) - Arbeitsbedingungen (Arbeitszeitgestaltung, Vereinbarkeit Familie & Beruf) - Arbeitsschutz, Gesundheitsprävention, Umgang mit Belastungen - Fortbildungs-, Aufstiegsmöglichkeiten - Gestaltungsmöglichkeiten für eigenverantwortliches Arbeiten - Betriebsklima

	<p><u>Beschaffungsmarketing: Spenden</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Spendenquittung - Vergünstigungen, z.B. kostenlose Nutzung von... - Anerkennung - Soziale Kontakte - Gestaltungsmöglichkeiten - Informations- und Fortbildungsangebote
Transaktionsbedingungen	<p><u>Absatzmarketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Standort und Erreichbarkeit - Zugänglichkeit, Angemessenheit der Räumlichkeiten - Räumliche und zeitliche Flexibilität in der Erbringung der Dienstleistung - Standort- bzw. präsenzunabhängige Information und Kommunikation (z.B. via Internet)
Kommunikation	<p><u>Absatzmarketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Öffentlichkeitsarbeit Pressearbeit, -materialien und -instrumente (incl. Corporate Design) Internetauftritt, Social Media - Selbstdarstellung der Organisation: Corporate Identity, <u>Eigenmarketing</u>, Bekanntheitsgrad, Image - <u>Ideenmarketing</u>: Botschaften, Kampagnen - Interne, externe Kommunikation, persönliche und direkte Kommunikation (auch als Teil der Dienstleistungsqualität)

Marketing beschäftigt sich ja nicht nur mit dem Absatz von Produkten und Dienstleistungen sondern auch mit der **Beschaffung der benötigten Ressourcen**. Auch mit Blick hierauf ist der Mix ein gut geeignetes Konzept die damit zusammenhängenden relevanten Prozesse zu bewerten und zu gestalten. Für die Beschaffung von **Personal** und **Spenden** sind diese im obigen Schaubild angedeutet. Mit Blick auf den offensichtlich zunehmenden **Fachkräftemangel** einerseits sowie die chronische Geldknappheit in den öffentlichen Kassen und die Zunahme an reichen Erben und Stiftungsgründungen gewinnen beide an Bedeutung.

Anwendungsbeispiel 2: **Gestaltung der Beziehungen zu Austauschpartnern (Austauschpartneranalyse)**

Während der Mix eine systematische Betrachtung der eigenen Dienstleistung in den Vordergrund stellt, steht bei der **Austauschpartneranalyse** das **komplexe Beziehungsgeflecht sozialer Dienstleister** im Mittelpunkt.

Dabei geht es in einem ersten Schritt zunächst immer nur darum, diese erst einmal in ihrer **Vollständigkeit** sichtbar zu machen. Danach können in weiteren Schritten die **Wichtigkeit des Austauschpartners** für Ihre Arbeit und die **Intensität der aktuellen Zusammenarbeit** bewertet werden. Gibt es regelmäßige Treffen mit diesem Austauschpartner, gibt es eine gemeinsame Reflektion der Zusammenarbeit, wird die Zusammenarbeit regelmäßig weiterentwickelt etc.? Die Grundlage dafür ist die Beschreibung und Verständigung über den Leistungsaustausch, also die von Ihnen erbrachte oder eingebrachte **Leistung** und die **Gegenleistung** ihres Austauschpartners. Dabei sollte man anstreben, dass ein Austauschverhältnis oder - mit Blick auf die oben angeführte Definition von Marketing – die Beziehung der Austauschpartner nach dem Prinzip des **win-win** funktioniert. Marketing ist die „zukunfts- und erfolgsorientierte Gestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren ... Austauschpartnern“ (DAHLE/SCHRADER 2003, S. 19). Dabei muss jeder der beteiligten Partner etwas einbringen und etwas davon haben. Ob die Austauschbeziehungen in einer guten Balance sind, lässt sich so überprüfen.

Anwendungsbeispiel 2: Gestaltung der Beziehungen zu Austauschpartnern (Austauschpartneranalyse)

Austausch-partner (AP)	Ihre Leistung	Gegenleis-tung des AP	Wichtigkeit des AP	Intensität der Zusam-menarbeit
Input: Beschaffung				
Auftraggeber				
„Genehmiger“ (Politik, Lobbyarbeit)				
Spender				
Kooperationspartner				
Lieferanten				
Erbringer				
Vorstand / Präsidium				
Mitarbeiter/ innen				
Freiwillige / Ehrenamtli-che				
Mitglieder				
Output: Absatz				
Kunden, Nutzer, Klienten				
Angehörige				

Gemeinwesen			
Fachöffentlichkeit			
Öffentlichkeit, Medien			
Wissenschaft			
Gesellschaft / Staat			

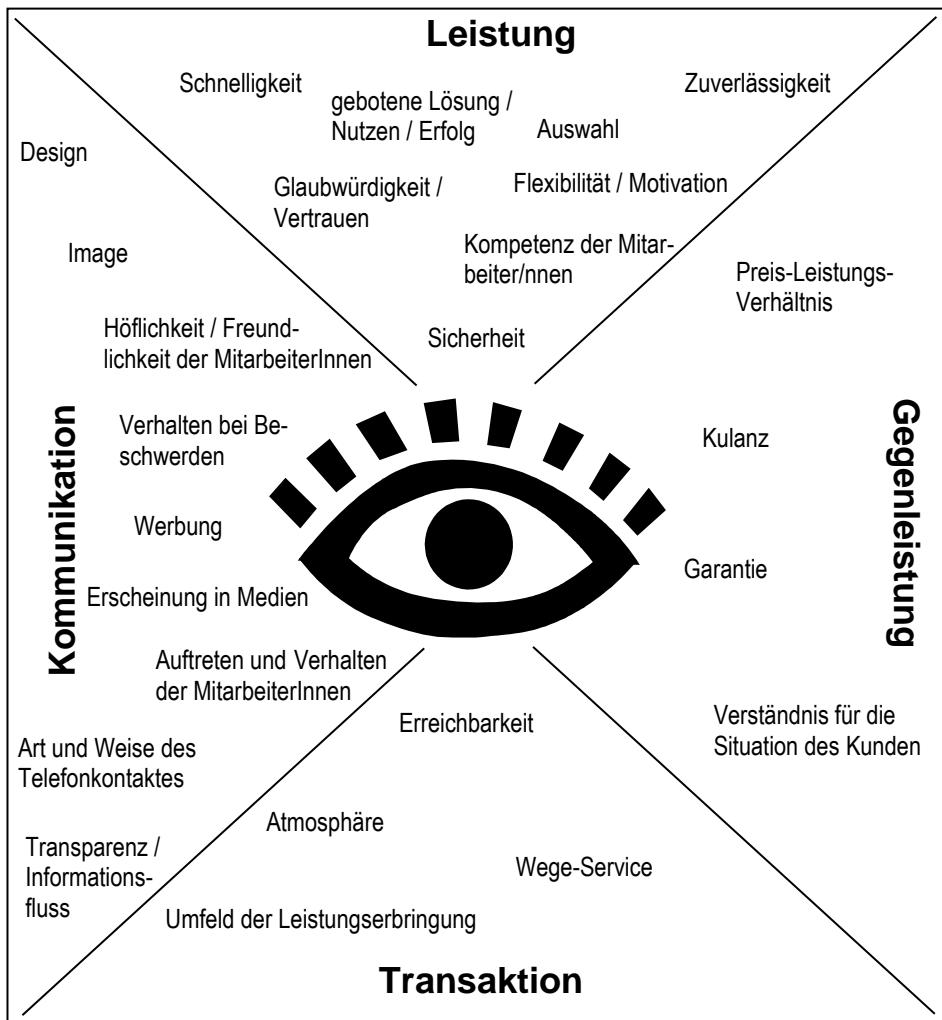
Bei Bedarf kann man die Fragestellungen in dieser tabellarischen Übersicht mit Blick auf die jeweilige Situation der eigenen Organisation um **Aspekte ergänzen bzw. verändern**. Statt der Intensität ist vielleicht eher von aktuellem Interesse, wo die Zusammenarbeit als gut und wo als schlecht eingeschätzt wird, oder wo in nächster Zukunft Veränderungsbedarf gesehen wird. Man kann die Übersicht natürlich auch benutzen, um den gesamten Mix abzubilden - also auch die Transaktionsbedingungen und die Kommunikation. Dies wäre z.B. wichtig, wenn man beispielsweise einen neuen Standort bezogen hat, durch einen Leitbildprozess das eigene Image (Kommunikation) verändern will oder in Zukunft sich stärker in den Social Media präsentieren will. Dabei ständen dann die Auswirkungen aller vier Elemente des Mixes auf die Beziehungen zu den Austauschpartnern im Vordergrund und gegebenenfalls deren Veränderung.

Anwendungsbeispiel 3: **Hereinholen der Perspektive des Kunden**

Der Marketing-Mix vereinfacht, systematisch die Perspektive Ihrer Kunden (Nutzer) einzunehmen. Das fällt vielen Fachkräften nicht leicht. Organisationen neigen dazu, die **Welt aus ihrer Perspektive** zu betrachten. Bei der Erstellung eines Dienstplans für eine Kindertagesstätte oder der Festlegung der Fahrtroute eines ambulanten Pflegedienstes stehen verständlicherweise oft **organisationsbezogene „Sachzwänge“ oder Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** im Vordergrund. Häufig sind auch Routinen und eine Portion Bequemlichkeit, die dazu führen, die Kunden aus dem Blick zu verlieren bzw. diese und deren Bedürfnisse und Erwartungen nur noch durch die eigene Brille zu sehen. In dem Schaubild ist eine Vielzahl von Begriffen zusammengetragen, um die **Einnahme der Kundenperspektive** zu erleichtern. Was bedeutet „Sicherheit“ in Ihrer Leistungserbringung aus der Perspektive von Eltern, die ihr Kind in Ihre Kindertagesstätte bringen? Oder für Angehörige einer zu pflegenden Person...? Im Zusammenhang mit der für soziale Dienstleistungen unabdingbaren **Co-Produktion** durch die Nutzerinnen und Nutzer (Kundinnen und Kunden) haben Organisationen zu recht bestimmte Erwartungen an diese (z.B. die Einhaltung von Absprachen, Pünktlichkeit, die Bereitschaft sich einzubringen).

gen etc.). Wenn das nicht gelingt, ist es wichtig sich in die Situation des Ge- genübers hereinzuversetzen, um die Motive des Kunden (des Nutzers) und auch **den eigenen Anteil am aufgetretenen Problem** besser zu verste- hen.

Anwendungsbeispiel 3: **Hereinholen der Perspektive des Kunden**



Die Perspektive der Kunden einzunehmen ist eine wichtige Übung in der „Gestaltung von Beziehungen“ (DAHLE/SCHRADER 2003 ebd.). Dies gilt nicht nur mit Blick auf die direkte Nutzerinnen und Nutzer (Kundinnen

und Kunden) Ihrer Leistungen, sondern für alle Austauschpartner (siehe oben). **Je besser ich verstehe, was mein Gegenüber bewegt**, in welcher Situation er oder sie sich befindet, welche Erwartungen, Anforderungen, Zwänge oder auch Vorlieben hier vorliegen, desto passgenauer und angemessener kann ich mich einbringen, Situation gestalten oder auf Ereignisse reagieren.

Anwendungsbeispiel 4: **Stärken und Schwächen**

Organisationen sollten ihre **Stärken** und **Schwächen** kennen. Diese **verändern sich mit der Zeit**. Entweder weil man Stärken weiterentwickelt und / oder Schwächen abgebaut hat oder weil sich die **Anforderungen an die Leistungserbringung** geändert haben. So können aus früheren Stärken aktuelle Schwächen werden. Der Gesetzgeber fordert von den Kitas eine intensivere Bildungsarbeit, die Umsetzung der Inklusion erfordert eine stärkere Integration der Organisation in das Gemeinwesen, immer mehr Nutzerinnen und Nutzer orientieren sich im Internet bei der Suche nach sozialen Dienstleistungen usw. Hier gilt es sich zu vergewissern, **wo die eigene Organisation steht**.

Anwendungsbeispiel 4a: **Analyse der eigenen Stärken und Schwächen**

	Leistung	Gegenleistung	Transaktionsbedingungen	Kommunikation
Stärken				
Schwächen				

Da nur die wenigsten Organisationen Monopolanbieter sind und Mitbewerber haben, macht es Sinn, sich mit diesen ebenfalls unter Marketinggesichtspunkten zu beschäftigen. Die meisten Organisationen verfügen über **Informationen über ihre Mitbewerber**. Das ermöglicht die Einordnung und Bewertung dieser Mitbewerber, eine Vorstellung von deren Stärken und Schwächen zu entwickeln und diese im Marketing-Mix einzuordnen. Mitbewerber 1 hat vielleicht einen besonders guten (schlechten) Ruf, ein besonders gutes Image (Kommunikation). Mitbewerber 2 verfügt über einen Neubau, dafür aber über ein nur sehr kleines Außengelände oder er ist ver-

kehrstechnisch schlecht oder gut zu erreichen usw. Mit diesem Schema können Organisationen sich einen fundierten **Überblick über die Stärken und Schwächen der Mitbewerber** verschaffen.

Anwendungsbeispiel 4b: **Analyse der Stärken und Schwächen der Mitbewerber**

	Leistung	Gegenleistung	Transaktionsbedingungen	Kommunikation
Mitbewerber 1 Stärken				
Schwächen				
Mitbewerber 2 Stärken				
Schwächen				
Mitbewerber 3 Stärken				
Schwächen				

Mit den Informationen und Erkenntnissen aus der Eigen- und Mitbewerberanalyse und der Einordnung der Stärken und Schwächen in den Mix bekommen Organisationen **sehr konkrete Hinweise**, wo in Zukunft etwas zu verbessern ist, aber welche vermuteten Stärken gegebenenfalls noch mal - z.B. durch eine Kundenbefragung - zu bestätigen wären; darüber hinaus wird auch deutlich, welche Aspekte der eigenen Dienstleistung in der Kommunikation besonders hervorzuheben sind, um sich deutlich **aus der Schar der Mitbewerber herausheben**. Mit Blick auf mögliche Verbesserungen der eigenen Dienstleistung bietet sich eine Prioritätenliste an, da es in der Regel immer deutlich mehr Ideen und Ansatzpunkte für Weiterentwicklungen gibt, als sich realistischer Weise auch umsetzen lässt. Hier empfiehlt sich eine **Bewertung nach Wirkung und Aufwand**.

Anwendungsbeispiel 4c: **Wirkung und Aufwand potenzieller Verbesserungen**



Es liegt natürlich nahe, sich auf die Maßnahmen zu konzentrieren, die eine hohe Wirkung im Sinne der Verbesserung und Weiterentwicklung des Leistungsangebots haben und für die der Aufwand sich auch händeln lässt. Oft lassen sich durch dieses Vorgehen auch Maßnahmen mit großem Aufwand und nur geringer oder mäßiger Wirkung identifizieren. Um die macht man dann besser einen Bogen. In der Regel führt das Abwägen von Möglichkeiten anhand einer solchen Bewertung zu einer **Reduzierung der Vorhaben** und dadurch zu einer **Konzentration der Bemühungen** und damit mehr **Nachhaltigkeit in der Umsetzung**.

6 Schluss

Soziale Organisationen messen dem Marketing eine höhere Bedeutung zu als noch vor einigen Jahren. Dies ist eine erfreuliche Entwicklung. Der Marketing-Blick auf die eigene Arbeit verbindet das **Innen und Außen** von Organisationen und **schärfert den Blick** für

- die Erwartungen von Kundinnen und Kunden (Nutzerinnen und Nutzern)

- die Chancen und Risiken von Trends, Markt- und anderen Entwicklungen
- die Stärken und Schwächen der eigenen Leistungen und
- die der Mitbewerber sowie
- die nächsten Schritte der Weiterentwicklung der eigenen Leistungen.

Um diese Möglichkeiten adäquat zu nutzen, bedarf es einerseits der Offenheit, mit der **Marketingbrille** die Welt zu betrachten, und andererseits der **Zusammenführung** von Marketingmethoden und -instrumenten mit den Möglichkeiten und Werkzeugen anderer Managementbereiche.

Michael Schrader