

Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen

Optionaler QB Marketing Qualitätswerkzeug Bestimmung der Austauschprozesse

KQB / März 2017

Marketing bedeutet Nutzenkommunikation

Marketing ist im Kern die bewusste Gestaltung von Austauschprozessen, um den Kommunikationspartner zu einer gewünschten Handlung zu bewegen. Diese Handlung kann bei wirtschaftlichen Unternehmen darin bestehen, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erwerben; sie kann aber auch bei Nonprofitorganisationen darin bestehen, ein bestimmtes Unterstützungsverhalten zu zeigen, z.B. Spenden oder Fördern.

Marketing bezieht sich nicht nur auf den sogenannten Output-Bereich, an den Leistungen abgegeben werden, sondern auch auf den Input-Bereich, von dem Leistungen gewünscht werden. Schließlich kann man sogar von einem internen Marketing sprechen, wenn Mitarbeitende oder Vorstände von einer bestimmten Idee oder Innovation überzeugt werden sollen.

Das Grundprinzip bei der Marketing-Kommunikation mit Personen und Organisationen als bedeutsamen Austauschpartnern erkennt man schon am Wort »austauschen«, d.h. es geht um äquivalente Verhältnisse, in denen beide Seiten durch einen Tausch Nutzen haben. Im wirtschaftlichen Austauschverhältnis tauschen die Partner Ware gegen Geld. Durch ihre Gewerkschaften können Mitglieder für ihren Beitrag ökonomischen Schutz und das Einsetzen für Lohnerhöhungen erwarten. Die Kirchen versprechen Sinn im Diesseits und einen guten Platz im Leben nach dem Tode für ein gläubiges Leben und natürlich für das Entrichten der Kirchensteuer.

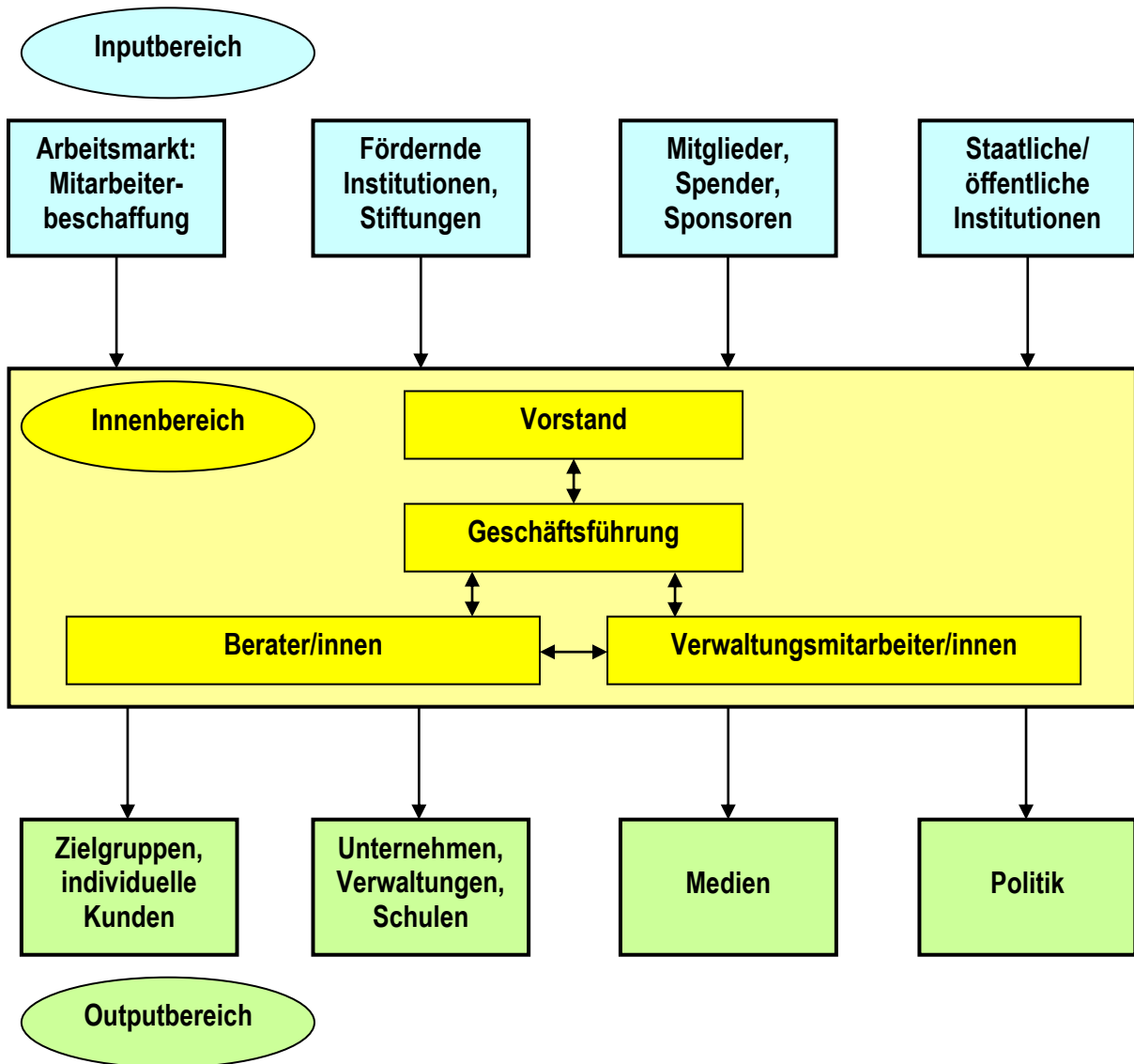
Die praktische Kommunikation der Marketing betreibenden Organisation im Verhältnis zu ihren Austauschpartnern sollte daher darin bestehen, diesen den Nutzen zu verdeutlichen, den sie haben, wenn sie das gewünschte Verhalten zeigen, z.B. Beratungsangebote in Anspruch nehmen, Fördermittel bereitstellen oder positive Berichte in den öffentlichen Medien publizieren.

Dies ist leichter gesagt als getan, da Organisationen dazu neigen, aus einer Binnenlogik zu kommunizieren und dabei auf die **Merkmale** ihrer Produkte und Dienstleistungen statt auf den **Nutzen** der Kunden zu fokussieren. So hört man immer wieder, dass Verkäufer die technischen Daten ihrer Produkte referieren, die den meisten Kunden nichts sagen, anstatt den Kunden zu verdeutlichen, welche Vorteile,

Erleichterungen, Verbesserungen oder Problemlösungen sie durch das Produkt erwarten können.

In der folgenden Grafik finden Sie ein fiktives Beispiel für die Austauschverhältnisse einer Beratungsorganisation.

Beispiel für ein Austauschsystem einer Beratungsorganisation



Erläuterung zur Vorgehensweise bei der Bestimmung der Austauschprozesse

Am besten rekonstruiert man die Austauschprozesse einer Organisation auf einer Pinwand mit Hilfe von Moderationskarten.

1. Innenbereich bestimmen:

Sie beginnen die Bestimmung Ihrer Austauschprozesse damit, dass Sie die internen Subsysteme ihrer Organisation auflisten, zwischen denen die interne Kommunikation stattfindet (Innenbereich). In unserem Beispiel gibt es in der

Beratungsorganisation einen Vorstand, eine Geschäftsführung und die beiden Bereiche Beratung und der Verwaltung.

2. *Inputbereich bestimmen:*

Danach wenden Sie sich dem Inputbereich zu und fragen, von welchen Organisationen, Instanzen, Institutionen Sie etwas Bedeutsames für Ihre Arbeit erhalten bzw. erwarten. Die in der oberen Grafik genannten vier Instanzen sind allerdings noch viel zu grob bezeichnet. An dieser Stelle des Vorgehens ist größtmögliche Konkretion erforderlich. Sie schreiben also nicht einfach Stiftungen, sondern nennen genau die Stiftung, von der Sie eine Förderung erhalten oder einwerben wollen. Sie schreiben nicht einfach Sponsor, sondern nennen genau das Unternehmen, das Sie bei einer spezifischen Aktivität unterstützt bzw. von dem Sie eine Unterstützung einwerben wollen. Sie schreiben nicht einfach staatliche Institution, sondern nennen genau die kommunale oder die Landesbehörde, die Sie fördert. Damit bestimmen Sie präzise, von welchen Instanzen Sie Leistungen erhalten bzw. erhalten möchten. Es handelt sich hier gewissermaßen um Ihren Zulieferbereich.

3. *Outputbereich bestimmen:*

Schließlich wenden Sie sich dem dritten, dem Outputbereich zu. Hier handelt es sich um diejenigen Organisationen, Institutionen oder Instanzen, an die Sie Leistungen abgeben, d.h. es geht um Ihre Abnehmer. Wieder sollten Sie den Outputbereich so konkret wie möglich bestimmen. Schreiben Sie alle Ihre Kundengruppen genau auf und nennen Sie die Zielgruppen, die Sie anvisieren. Benennen Sie präzise die Unternehmen, für die Sie tätig sind oder tätig werden wollen. Listen Sie die öffentlichen Medien konkret auf, also nennen Sie die Zeitungen und Journalisten, zu denen Sie Kontakte pflegen oder aufbauen wollen.

4. *Austauschverhältnisse bewerten:*

Wenn Sie danach Ihr komplettes Austauschsystem an der Pinwand visualisiert haben, dann können Sie z.B. durch Klebepunkte bewerten, welche Kommunikationen gut laufen (grüne Punkte) und welche Sie verbessern wollen (rote Punkte). Sie können die verbesserungsbedürftigen Austauschverhältnisse auch priorisieren, indem Sie bestimmen, in welchem Verhältnis Sie zuerst Verbesserungen erarbeiten wollen, welches danach an die Reihe kommt usw.

5. *Zielgruppencodierungen analysieren:*

Nehmen wir an, in unserem Beispiel wäre die Bewertung so ausgefallen, dass Sie Ihre Zielgruppeninformationen verbessern wollen. Dafür ist es erforderlich herauszufinden, welche Werte die jeweiligen Zielgruppen leiten, welche Erwartungen sie an Beratung haben, welche z.B. ästhetischen Vorlieben sie auszeichnen etc. Die von Ihnen zu entwickelnde Marketing-Kommunikation muss an die zielgruppenspezifischen Wahrnehmungs- und Bewertungsfolien der Betroffenen anknüpfen, d.h. Ihre Kommunikation muss für die kommunikativen Gewohnheiten und Bedürfnisse der Zielgruppe anschlussfähig sein, um wahrgenommen zu werden. Sie könnten jetzt z.B. herausfinden, dass traditionelle Milieus der bürgerlichen Mitte andere Erwartungen an Beratung haben als Senioren des gehobenen konservativen Milieus. Oder Sie finden heraus, dass moderne junge Milieus ein anderes Ambiente erwarten, in dem sie beraten werden wollen, als gewerbliche Arbeitnehmer, die eine berufsbezogene Beratung besuchen (müssen). Bestimmen Sie diese »Codierungen« genannten Prägungen Ihrer Zielgruppen so genau wie möglich. Dazu können Sie z.B. folgende Fragen stellen:

- Welches Beratungsverständnis haben die verschiedenen Zielgruppen, z.B. ein eher bildungsbürgerlich oder eher technokratisch geprägtes?
 - Wo und wie informieren sich die Zielgruppen, d.h. welche Zeitungen oder Fachblätter lesen sie, sind sie Internetnutzer etc.?
 - Welche Orte suchen die Zielgruppen auf, gehen sie z.B. eher ins Theater oder in den Fitness-Club?
 - Welche Unterscheidungen wenden die Zielgruppen selbst an, um sich von anderen abzugrenzen (Destinktionsmechanismen), z.B. vornehm gegenüber billig oder cool gegenüber spießig?
6. *Marketingziel definieren:*
Als nächsten Schritt bestimmen Sie, welches konkrete Ziel Sie mit der jeweiligen Marketingaktion erreichen wollen. Dies könnte in unserem Fall die Gewinnung neuer Kundengruppen oder die Absatzsteigerung bei vorhandenen Kundengruppen sein. Wichtig ist, dass Sie über prüfbare Indikatoren festlegen, wann Ihr Marketingziel als erreicht gelten kann.
7. *Marketingmaßnahmen festlegen:*
Erst wenn Sie auf diese Weise Ihre verschiedenen Zielgruppen und die entsprechenden Marketingziele bestimmt haben, legen Sie Ihre Marketingmaßnahmen fest. Dabei müssen Sie die Codierungen Ihrer Zielgruppen berücksichtigen. Lassen Sie sich z.B. von folgenden Fragen leiten:
- Welchen Nutzen können wir für die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe bieten?
 - Welche zentrale Marketingbotschaft wollen wir daher kommunizieren?
 - Welche Sprache müssen wir sprechen, um von den Zielgruppen verstanden zu werden?
 - Können Bilder unsere Botschaft unterstützen?
 - Welches Marketingmedium wählen wir, z.B. traditionelle Angebotsbroschüren, bunte Flyer, Radio- oder Kinowerbung etc.?
 - An welchen Orten suchen wir unsere Zielgruppen (auf), z.B. durch Hauswurfsendungen, in Buchhandlungen, Verbänden, Tagungen, Messen, Theatern, Reisebüros, Fitness-Centern, Clubs oder Diskotheken?
 - Welche Preise sind bei den verschiedenen Zielgruppen durchzusetzen bzw. welche Preise erwarten sie? Sind wir zu teuer oder vielleicht sogar zu billig, weil die Kunden hohe Preise als Destinktionskriterium ansehen?
8. *Erstellung der Marketingprodukte*
Bei der Erstellung der konkreten Marketingprodukte werden Sie wahrscheinlich die Hilfe von externen Dienstleistern in Anspruch nehmen, z.B. Werbeagenturen, Grafiker, Druckereien. Es hier, z.B. aus Kostengründen, an Professionalität fehlen zu lassen, macht die Marketingkampagne in der Regel nicht billiger, sondern nutzlos.
9. *Durchführung der Marketingkampagne*
Führen Sie nun Ihre Marketingaktionen im Rahmen der jeweiligen definierten Austauschverhältnisse durch.
10. *Evaluation der Marketingerfolge*
Nach einem festgelegten Zeitraum prüfen Sie anhand der unter Schritt 6 operationalisierten Erfolgsindikatoren, ob Ihre Marketingmaßnahmen die gewünschten Resultate erzielt haben. Haben Sie Ihren Umsatz steigern können? Konnten Sie

die Förderung einwerben oder den Sponsor gewinnen? Wurden neue Kundengruppen erschlossen? Etc.

Die Schritte 8 bis 10 gehören im engeren Sinne nicht mehr zu der Bestimmung der Austauschprozesse, sondern sind die Schlussfolgerungen, die man aus der Bestimmung dieser Verhältnisse zieht. Sie sind hier aber zur Komplettierung einer Marketingkampagne, wie sie in der Arbeitshilfe dieses Qualitätsbereiches erläutert wurde, kurz angeführt (vgl. Arbeitshilfe optionaler QB Marketing im Qualitätsportal). Die Evaluation der Marketingerfolge kann auch im Rahmen der Arbeit im Qualitätsbereich 9 Controlling stattfinden.