



Kundenorientierte Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsanbieter

Optionaler QB Marketing Qualitätswerkzeug Bestimmung der Austauschprozesse

KQS / 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, fördern oder kooperieren.

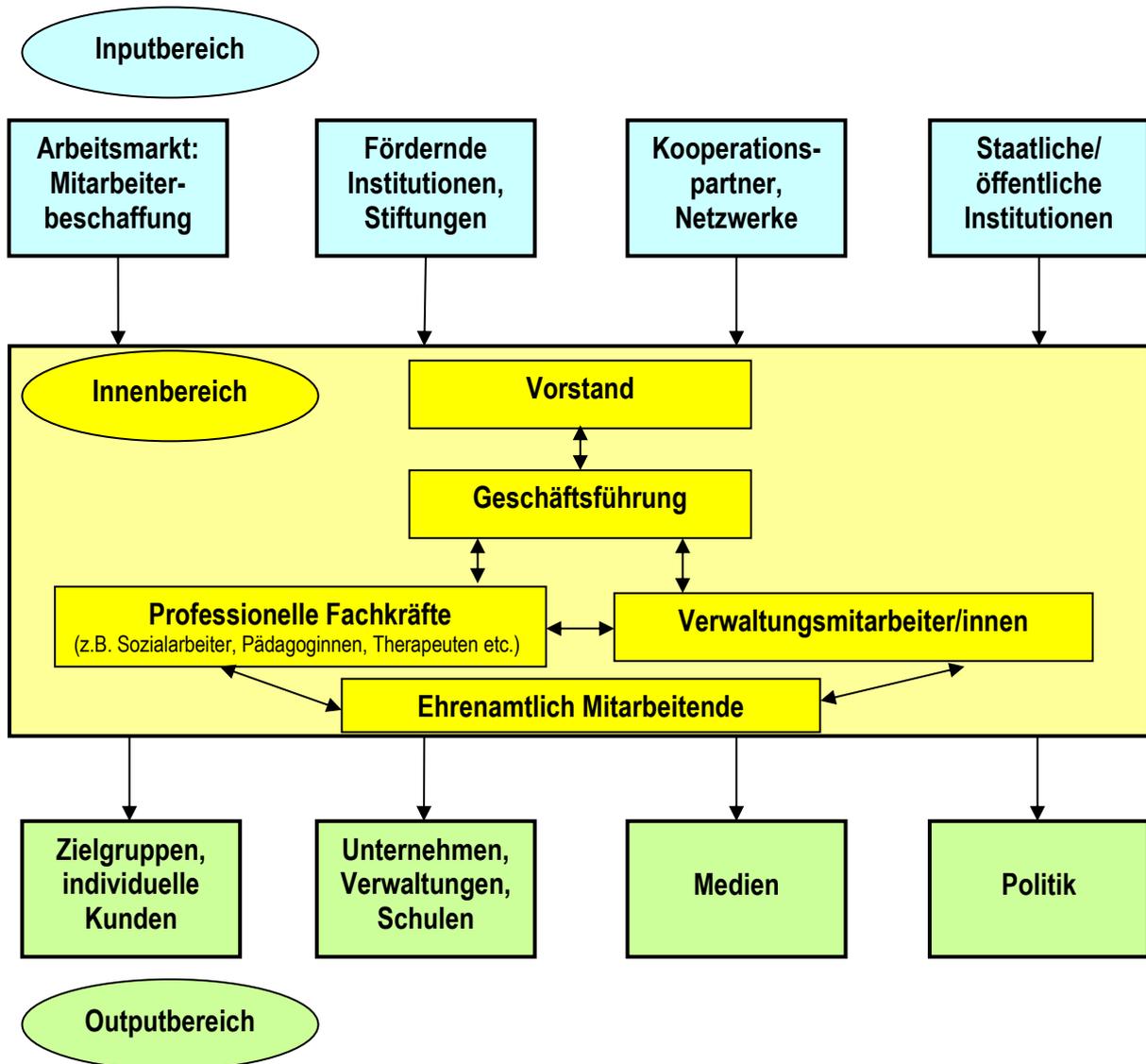
Marketing bezieht sich nicht nur auf den sogenannten Output-Bereich, an den Leistungen abgegeben werden, sondern auch auf den Input-Bereich, von dem Leistungen bezogen oder gewünscht werden. Schließlich kann man sogar von einem internen Marketing sprechen, wenn Mitarbeitende oder Vorstände von einer bestimmten Idee oder Innovation überzeugt werden bzw. wenn Fachbereiche einander funktionierend zuarbeiten 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. 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. Dienstleistungsangebote 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 Sozialen Dienstleistungsorganisation.

Beispiel für ein Austauschsystem einer Sozialen Dienstleistungsorganisation



Erläuterung zur Vorgehensweise bei der Bestimmung der Austauschprozesse

Die im Folgenden beschriebene Übung kombiniert mehrere für die Grundlegung des Marketings wesentliche Analysen, Festlegungen und Durchführungsschritte: Die Bestimmung der Austauschprozesse (Schritte 1-3), die Bewertung der zwischen den Austauschpartnern stattfindenden Kommunikationen (Schritt 4), die Analyse der Bedürfnisse und Codierungen ausgewählter Austauschpartner (Schritt 5), die Definition operativer Marketingziele (Schritt 6), die Festlegung von Marketingmaßnahmen zur Erreichung dieser Ziele (Schritt 7) sowie die Schritte der Durchführung und Evaluation der Marketingkampagne (Schritte 8-10). Je nach Erkenntnisinteresse der Organisation ist es auch möglich, der Übung einzelne Schritte zu entnehmen, um einen gerade als relevant erachteten Aspekt zu bearbeiten.

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 Dienstleistungsorganisation einen Vorstand, eine Geschäftsführung, die beiden Bereiche der professionellen Fachkräfte und der Verwaltungsmitarbeitenden sowie die ehrenamtlich Mitarbeitenden.

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 Kooperationspartner, sondern nennen genau die Organisation, die Sie für eine Kooperation gewinnen wollen. Sie schreiben nicht einfach staatliche Institution, sondern nennen genau die kommunale, Landes- oder Bundesbehörde, 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 im Blick haben. Benennen Sie präzise die Auftraggeber, 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. Bei der Untersuchung des Input- und Outputbereichs kann es vorkommen, dass Sie Instanzen entdecken, von denen Sie Beiträge für Ihre Leistungserbringung erhalten und an die Sie außerdem Leistungen abgeben, d.h. die sowohl zum Input- als auch zum Outputbereich gehören. Welche Schlüsse ziehen Sie daraus? Ist es Ihnen gelungen, Nutzen für Ihre Inputgeber zu generieren, indem Sie Output an diese abgeben? Könnten noch weitere Austauschprozesse in dieser Weise zirkulär gestaltet werden?

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. *Codierungen der zu optimierenden Austauschpartner analysieren:*

Nehmen wir an, in unserem Beispiel wäre die Bewertung so ausgefallen, dass Sie Ihre Kommunikation mit individuellen Kund/innen verbessern wollen. Dafür ist es erforderlich herauszufinden, welche Werte die jeweiligen Zielgruppen leiten, welche Erwartungen sie an Soziale Dienstleistung haben, welche 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 Soziale Dienstleistung haben als Senioren des gehobenen konservativen Milieus. Oder Sie finden heraus, dass moderne junge Milieus ein anderes Ambiente erwarten, in dem sie die Dienstleistung in Anspruch wollen, als Kunden, die eine von staatlichen Instanzen bereit gestellte soziale Dienstleistung nutzen (müssen). Bestimmen Sie diese »Codierungen« genannten Prägungen Ihrer Zielgruppen so genau wie möglich. Dazu können Sie z.B. folgende Fragen stellen:

- Welches Verständnis von sozialer Dienstleistung haben die verschiedenen Zielgruppen?
- Wo und wie informieren sich die Zielgruppen, d.h. welche Zeitungen lesen sie, welche Radioprogramme hören sie, wie sind sie im Internet unterwegs 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 (Distinktionsmechanismen), z.B. vornehm gegenüber billig oder cool gegenüber spießig?

Wenn Sie bei dem Versuch, diese Fragen zu beantworten, den Eindruck haben, allzu sehr in Spekulationen zu verfallen, könnten Sie dies zum Anlass nehmen, Ihre Zielgruppe besser kennen zu lernen, zum Beispiel durch Verfahren der Bedarfserschließung oder durch dialogorientierte Maßnahmen.

6. *Marketingziel definieren:*

Als nächsten Schritt bestimmen Sie, welches konkrete Ziel Sie mit der Marketingaktion, die sich an die definierten Austauschpartner richtet, erreichen wollen. Dies könnte in unserem Fall die Gewinnung neuer Kundengruppen oder die Platzierung neuer Angebote 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 Austauschpartner als 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. Präsentationsbroschüre, Angebotsflyer, Website, Online-Marketing, Social Media etc.?
- An welchen Orten suchen wir unsere Zielgruppen (auf), z.B. durch Hauswurfsendungen, in Buchhandlungen, 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 Distinktionskriterium ansehen?
8. *Erstellung der Marketingprodukte*
Bei der Erstellung der konkreten Marketingprodukte werden Sie wahrscheinlich die Hilfe externer Dienstleister 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 bzw. sogar schädlich, da von der mangelnden Professionalität der Umsetzung auf die Güte der Angebote geschlossen wird.
 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 Kooperationspartner gewinnen? Wurden neue Kundengruppen erschlossen? Etc.

Die Schritte 8 bis 10 gehören im engeren Sinne nicht mehr zur Bestimmung der Austauschprozesse bzw. zu den anschließenden Analysen und Festlegungen, sondern sind die Schlussfolgerungen, die man aus diesen Betrachtungen 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 auf der Website). Die Evaluation der Marketingerfolge kann auch im Rahmen der Arbeit im Qualitätsbereich 9 Controlling stattfinden.