

Marcus Stumpf

Marketing in der Praxis sozialer Dienstleister

1. Verständnisse und Missverständnisse des Marketing

In den meisten Branchen und Unternehmen, die explizit Gewinnziele verfolgen, hat sich der Grundgedanke des Marketing – die konsequente Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen des Marktes bzw. der Kunden – als Erfolgsfaktor durchgesetzt. Für Nonprofit-Unternehmen mit sozialem Auftrag, wie die Kirche, die Altenpflege oder Behindertenwerkstätten, gehört das Marketing hingegen (noch) nicht zu den selbstverständlichen Aufgaben einer Unternehmensführung. Vielmehr stoßen der Begriff des Marketing und die damit verbundene Vorstellung, die Prinzipien kommerzieller Vermarktung von Waschmitteln, Kaugummi oder Telekommunikationsangeboten auf die eigenen Leistungsbereiche zu übertragen, auf Bedenken, Ängste oder gar auf massive Ablehnung. Zentrale Begriffe des Marketing – wie Produkt, Markt und Kunde – passen häufig nicht in die Denkwelten von Nonprofit-Unternehmen mit sozialem Auftrag.

Dennoch stehen auch soziale Institutionen heute vor veränderten Rahmenbedingungen wie neue Sozialversicherungsgesetze, knappe Haushalte, schwindendes Solidaritätsprinzip, vermehrt kommerzielle Wettbewerber etc., die neue Herausforderungen an das Management stellen sowie eine intensivere und offenere Auseinandersetzung mit den Inhalten und Aufgaben des Marketing erforderlich machen. Beim Marketing für nichtkommerzielle Anbieter kann es jedoch nicht alleine um die Vermarktung bestehender Leistungen gehen, indem im Sinne eines adaptiven Marketing die Leistungen an die jeweiligen Kundenbedürfnisse anzupassen sind. Vielmehr müssen Markt- und Kundenorientierung als unternehmerische Denkhaltung implementiert werden, indem sämtlichen Mitarbeitern bewusst wird, welche differierenden Erwartungen bei den vielfältigen Bezugsgruppen bestehen. Zudem muss klar sein, dass auch nichtkommerzielle Unternehmen heute im Wettbewerb stehen und sich daher am Markt sowie den dort vorherrschenden Wettbewerbsregeln und politischen Rahmenbedingungen orientieren müssen.

sen. Der Wettbewerb wird dabei nicht nur um den »Kunden« ausgetragenen, sondern insbesondere auch um Finanzen und Mitarbeiter. Dabei sind die Träger sozialer Dienstleistungen aufgerufen, kritisch zu prüfen, inwieweit sie vom professionellen Marketing kommerzieller Anbieter lernen können und wollen.

2. Marketingrelevante Besonderheiten sozialer Dienstleistungen

Im Vergleich zum kommerziellen Marketing sind beim Social Marketing die Leistungen, die von sozialen Einrichtungen erbracht werden, in erster Linie Dienstleistungen, die vom Menschen am Menschen vollbracht werden. Damit weisen sie ein hohes Maß an Individualität auf, wodurch gleichsam wenig Standardisierungspotenzial gegeben ist. Mit dem Charakter der Dienstleistung verbunden sind eine Reihe konstitutiver Merkmale sozialer Dienstleistungen, deren Beachtung für das Marketing von sozialen Organisationen wesentlich ist.

Die Erstellung von Dienstleistungen erfordert spezifische Leistungsfähigkeiten des Anbieters, die unabhängig von der aktuellen Inanspruchnahme durch Kunden zur Verfügung gestellt werden müssen. Dies können ausstattungsbezogene Fähigkeitenpotenziale sein, aber auch – und dies insbesondere im Bereich sozialer Dienstleistungen – menschliche, d. h. körperliche, geistige und seelische Fähigkeiten.

Für die Erstellung der Kernleistung sozialer Institutionen bedarf es der Integration des Empfängers der Leistung, denn die Leistungen werden vielfach an ihm oder mit ihm erbracht. Dadurch wird der Empfänger der Leistung gleichzeitig zum Koproduzenten und es entsteht eine interaktive Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager der Leistung. Bei vielen sozialen Dienstleistungen, wie z. B. dem stationären Pflegedienst, den ambulanten und therapeutischen Diensten, treten weitere Koproduzenten, z. B. Angehörige oder Ärzte, mit in die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager ein (vgl. Eichhorn und Schuhen 2001). Auch diese müssen im Rahmen eines systematischen Beziehungsmarketing integriert werden.

Aus der Interaktivität der Leistungserstellungsprozesse resultieren Leistungen, die ein hohes Maß an Immaterialität aufweisen. Daraus ergeben sich zwei weitere konstitutive Merkmale sozialer Dienstleistungen. Im Unterschied zu produzierten Waren sind sie weder lagerfähig noch transportfähig, sondern sie sind jeweils personen- und ortsgelinkt. Im Dienstleistungsmarketing wird in diesem Zusammenhang auch vom Uno-actu-Prinzip gesprochen, d. h., die Produktion und die Konsum-

tion der Leistung finden zum gleichen Zeitpunkt statt. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Frage, wie die Qualität der Leistung sichergestellt werden kann. Zudem ist die Qualität der Leistungen im Vorfeld kaum zu prüfen oder objektiv zu beurteilen, da die sozialen Dienstleistungen in der Interaktion erbracht werden. Dies führt zu Ängsten und Unsicherheiten bei allen am Entscheidungsprozess beteiligten Personen, meist aber insbesondere beim Empfänger der Leistung bzw. seinen Angehörigen. Für diese ist daher das Vertrauen sowie das Image, das von Trägern sozialer Institutionen ausgeht, von zentraler Wichtigkeit für die Entscheidung pro oder kontra eine soziale Einrichtung.

Die Analyse der marketingrelevanten Besonderheiten sozialer Dienstleistungen zeigt, dass die Prinzipien des kommerziellen Marketing nicht unreflektiert auf das Marketing für soziale Institutionen übertragen werden können. Insbesondere im Kaufentscheidungsprozess sowie im Einsatz der Marketinginstrumente zeigen sich deutliche Unterschiede und Grenzen. Gleichzeitig wird transparent, dass viele Parallelen zum klassischen Dienstleistungsmarketing bestehen und sich damit auch zentrale Aufgabenfelder des Dienstleistungsmarketing auf soziale Institutionen übertragen lassen. Dazu zählen neben dem Einsatz der Marketinginstrumente insbesondere das Qualitätsmanagement, das Beziehungsmanagement (Relationship Marketing) sowie das Interne Marketing. Grundlage dessen hat jedoch ein systematisches strategisches Management zu sein.

3. Notwendigkeit eines strategischen Marketingmanagements

Marketing im Sinne einer markt- und kundenorientierten Unternehmensführung muss dazu in der Lage sein, rechtzeitig die Veränderungen im Markt und bei den Kunden zu erkennen, um sich danach ausrichten zu können. Dazu bedarf es eines systematischen strategischen Managements, das sowohl die Analyse, Planung, Organisation, Durchführung als auch die Kontrolle als wesentliche Managementaufgaben umfasst (vgl. Horak 1997; Schwarz, Purtschert und Giroud 1999; Nährlich und Zimmer 2000; Bruhn 2001). Im Mittelpunkt steht dabei die Entwicklung einer Marketingstrategie, die es ermöglichen soll, nachhaltige Erfolgs- bzw. Überlebenspositionen am Markt aufzubauen, indem sie als Steuerungsmechanismus sämtliche Aktivitäten des Unternehmens koordiniert und in eine gemeinsame Zielrichtung bringt. Um diese Koordinationsfunktion zu erfüllen, müssen im Rahmen der Entwicklung einer markt- und kundengerichteten Strategie die folgenden Aufgaben

durch die soziale Dienstleistungsinstitution erfüllt und deren Ergebnisse als verbindliches Strategiepapier dokumentiert werden:

- Definition des relevanten Marktes
- Analyse der Ausgangssituation
- Definition der mittel- und langfristigen Ziele des Unternehmens
- Entwicklung einer strategischen Positionierung am Markt
- Identifikation und Beschreibung relevanter Marktsegmente und Kundengruppen
- Entwicklung eines mittel- bis langfristigen Verhaltensplans zur Erreichung der Ziele bei den definierten Kundengruppen (Marketingstrategie)

Die Abgrenzung des relevanten Marktes ist für soziale Dienstleister notwendig, da aufgrund beschränkter Mittel und Ressourcen eine Einschränkung der Aktivitäten auf bestimmte Bereiche unumgänglich ist. Hier gilt es festzulegen, auf welchen Gebieten das Unternehmen tätig sein will. Die Analyse der Ausgangssituation steht am Anfang jeder strategischen Marketingkonzeption, denn sie bestimmt die Ist-Situation des Unternehmens und die sich daraus ergebenden Problemstellungen für das Marketing. Hier gilt es, die Stärken und Schwächen der eigenen Einrichtung möglichst objektiv im Vergleich zu anderen Anbietern zu bewerten. Gleichzeitig sind systematisch die Chancen und Risiken zu analysieren, die der Markt und die dort agierenden Marktteilnehmer bieten. Die Analyse der Ausgangssituation ist dabei keine einmalige Aufgabe, denn die entwickelte Strategie ist immer nur so lange gültig, wie die Informationen zutreffen, auf deren Basis sie entwickelt wurde. Verändern sich Marktstrukturen durch eine zunehmende Deregulierung des Sozialmarktes, durch neue Wettbewerber oder durch eine zunehmende Wahlfreiheit der Versorgung, so ist es eine Aufgabe des Marketingmanagements, diese Veränderungen frühzeitig zu erkennen und die unternehmerischen Aktivitäten danach auszurichten.

Eine klare und präzise Formulierung der Ziele des sozialen Unternehmens muss erfolgen, denn ohne Zielformulierung ist auch eine Kontrolle des Erreichten nicht möglich. Ziele fordern und fördern das notwendige, aber noch nicht überall vorhandene Commitment für die Marketingaufgaben sozialer Dienstleistungsunternehmen.

Von besonderer Bedeutung für die Erreichung einer langfristigen Überlebensposition am Markt ist für soziale Dienstleister die Festlegung einer strategischen Positionierung. Sie beschreibt, wie das Unternehmen mittel- bis langfristig vom Markt wahrgenommen werden will. Hierbei ist darauf zu achten, dass sich die eigene Positionierung von der Posi-

nierung anderer Anbieter unterscheidet, um bei Angehörigen, Spendern und auch den Kostenträgern ein unverwechselbares Bild sowie damit auch Vorteile im Wettbewerb um Kunden und Finanzen aufzubauen. Diese Positionierung kann sich im Bereich sozialer Dienstleistungsanbieter, z. B. an der Wahrnehmung der fachlichen Qualität der Leistung und der Dienstleistungskompetenz, festmachen.

4. Umsetzung des Marketing für soziale Dienstleister

Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wie und unter welchen Bedingungen die Prinzipien des kommerziellen Marketing auf die Fragestellungen sozialer Dienstleistungsunternehmen übertragen werden können. Damit sich das Marketing zukünftig stärker in den sozialen Institutionen etablieren kann, ist in erster Linie eine Überwindung der angedeuteten Marketinghürden und -hindernisse notwendig. Eine der größten Barrieren gegenüber dem Marketing stellen dabei die kulturellen und persönlichen Widerstände in sozialen Unternehmen dar. Nur wenn Klarheit darüber besteht, dass Marketing nicht gleichzusetzen ist mit Kommerzialisierung, Ausverkauf und Manipulation, hat das Thema Marketing eine Chance. Dazu empfiehlt es sich, ein gemeinsames Marketingverständnis zu schaffen, gemeinsam die Ziele und den Nutzen des Marketing für die eigene Institution zu überprüfen und sich als Institution eine gemeinsame Sprache für das Thema Marketing zu geben. Im Fokus aller Anstrengungen muss der Abbau von Ängsten und Missverständnissen gegenüber dem Thema Marketing stehen. Das Thema Marketing muss nicht nur von der Institution gewollt und vorangetrieben werden, sondern die persönliche Akzeptanz des Themas bei allen Führungskräften und jedem Mitarbeiter ist wichtig, d. h., für die Überwindung inhaltlich-konzeptioneller Barrieren ist schließlich auch eine Verankerung des Marketinggedankens auf der Führungsebene unverzichtbar.

Veränderungen in Organisationen gehen selten ohne Widerstand und entsprechenden Leidensdruck voran. Dies gilt ebenso für die Fragestellungen des Marketing. Soziale Dienstleister, die sich dem Thema Marketing stellen, müssen auch dazu bereit sein, bestehende aufbau- und ablauforganisatorische Strukturen in Frage zu stellen und zu verändern. Die Konsequenzen, die sich durch eine Markt- und Kundenorientierung für den einzelnen Mitarbeiter ergeben können, dürfen dabei nicht vernachlässigt werden. Hier kann eine gleichzeitige Mitarbeiterorientierung im Sinne eines Internen Marketing den Wandel unterstützen.

Literatur

- Brubn, M. (2001): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 5. Aufl. Wiesbaden.
- Brubn, M., Tilmes, J. (1994): Social Marketing. 2. Aufl. Stuttgart.
- Eichborn, P.; Schubert, A. (2001): Marketing in der Altenhilfe, in: Tschewlin, D. K.; Helmig, B. (Hg.): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen, Besonderheiten, Gemeinsamkeiten. Wiesbaden, S. 287–312.
- Horak, Ch. (1997): Management von NPOs. Eine Einführung, in: Badelt, Ch. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Stuttgart, S. 123–133.
- Meffert, H. (1998): Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik. 8. Aufl. Wiesbaden.
- Nährlich, S.; Zimmer, A. (Hg.) (2000): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen.
- Schwarz, P.; Purtschert, R.; Giroud, Ch. (1999): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). 3. Aufl. Bern.

Helmut Lockenvitz und Olaf Forkel

PrinZ – Prinzip Zukunft: Gelungene Kooperation von Jugendamt, Schule und freien Trägern

»PrinZ« ist eine kleine Einrichtung: An unserer Grundschule zur Erziehungshilfe mit ambulanter Jugendhilfe gibt es zwei Klassen mit jeweils acht Plätzen. In diesem speziellen Modell der Kooperation von Schule und Jugendhilfe fördern wir Kinder mit besonders hohem Hilfebedarf in den Bereichen des Erlebens und des Verhaltens – gleichzeitig stärken wir die Sorgeberechtigten in ihrer Erziehungskompetenz. Zielsetzung ist es, »schwierige« Kinder an die Regelschule zurückzuführen und ihre Eltern zu befähigen, erzieherische Probleme künftig möglichst ohne professionelle pädagogische Hilfe selbst bewältigen zu können. Es geht uns um die Eröffnung von Zukunftsperspektiven und dieses drücken wir mit dem Namen aus: »PrinZ – Prinzip Zukunft«.

Ausgangssituation

Unsere Form der Vernetzung von Förderschule und Jugendhilfe ist ein Angebot für Kinder im Landkreis Kulmbach, die aufgrund vielfältiger Ursachen so massive Schwierigkeiten in emotionaler und sozialer Hinsicht haben, dass die Erfüllung der Schulpflicht an der Regelschule langfristig gefährdet ist. Dies sind Mädchen und Jungen mit durchschnittlicher Begabung, aber besonderen Erziehungsbedürfnissen, deren Beziehungen zur Umwelt und in Teilbereichen menschlichen Zusammenlebens mindestens zeitweise so erheblich gestört sind, dass sie

- nicht oder nur unzureichend am Gemeinschaftsleben, insbesondere der Schule, teilnehmen können
- in sozialen Situationen unangemessen reagieren
- selbst geringfügige Auseinandersetzungen nicht bewältigen.

Sie bleiben den Erziehungsmaßnahmen der Volksschule gegenüber unzugänglich und lassen befürchten, dass ihre eigene weitere Entwicklung