

# »Tue Gutes, aber an der richtigen Stelle!«



VON HARALD CHRISTA

Prof. Dr. Harald Christa ist Hochschullehrer für Sozialmanagement an der Evangelischen Hochschule Dresden sowie Berater und Gesellschafter der xit GmbH for-schen.planen.beraten.  
harald.christa@ehs-dresden.de

**Das Marketing auch sozialer Organisationen wird gerne auf den Slogan »Tue Gutes und rede darüber« reduziert. Diese Verkürzung ist zwar nicht schädlich, aber angesichts des Wettbewerbsdrucks in vielen Sektoren der Sozialwirtschaft kaum hinreichend. Gefordert ist ein systematisch-konzeptionelles Marketing mit besonderem Blick auf emotionale Kundenbindung.**

Sozialwirtschaftliche Organisationen, welche dauerhafte Marktvorteile anstreben, denken und handeln strategisch. Sie agieren im Abgleich mit fundierten Marktanalysen, Marktprognosen und Wettbewerberanalysen. Entsprechende Anbieter nutzen darüber hinaus alle klassischen Aktionsfelder des Marketings: Sie erreichen den Kunden dann früher als die Konkurrenten, ihr Preis ist an Zahlungsfähigkeiten und Zahlungsbereitschaften ausgerichtet.

Marketingbewusste Anbieter sind sich aber auch darüber im Klaren (und können es verkraften), dass nicht sie darüber entscheiden, was gut ist, sondern der Kunde. Ihr Verständnis von Leistungspolitik ist folglich »nutzwertorientiert« aus Sicht des Nachfragers.

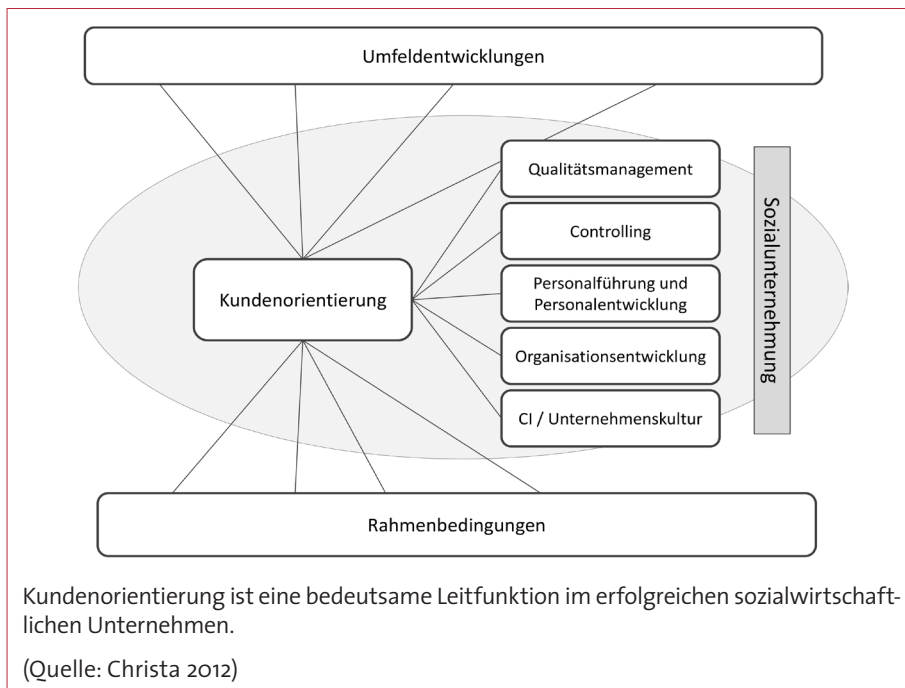
Die Möglichkeiten der Kommunikation von Leistungskompetenz sind in großen Teilen der Sozialwirtschaft indes limitiert. Klassische Werbung greift nicht intensiv in einer Branche, deren Angebote nicht dinglicher Natur sind, die kaum Vergleiche mit der Konkurrenz zulässt und deren Nachfrager überdies nicht wie in den Sphären herkömmlicher Produkt- und Dienstleistungsmärkte konsumtiv lernen können. Leistungen in der Sozialwirtschaft sind nach wie vor als »Vertrauensgut« zu klassifizieren. Folglich sind es die »weichen Faktoren«, die die Wahl eines Nachfragers mitbestimmen oder gar dominieren. Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit sollten mithin

die absatzorientierten Leitlinien einer Einrichtung oder eines Trägers der Sozialwirtschaft bestimmen.

Ein Marketing, welches neben den üblichen Pflichtaufgaben fachlicher und technischer Natur das Management der Kundenorientierung in den Mittelpunkt stellt, muss jedoch alle Unternehmensbereiche und alle Abteilungen eines Anbieters gleichsam als roter Faden durchziehen.

Gelungene »emotionale Kundenbindung« gewährleistet in der Regel sehr positive Effekte für die betroffenen Anbieter. Zufriedene oder gar begeisterte Nutzerinnen und Nutzer sind Träger einer Form von Werbung, die auf authentischen Aussagen beruht und die als Weiterempfehlung glaubhafter und wirkungsvoller ist als jede noch so professionelle Kampagne.

Freundlichkeit, Verlässlichkeit, Entgegenkommen, Einfühlungsvermögen und Souveränität werden als Dimensionen der Wahrnehmung von Servicequalität in den kommenden Jahren in vielen sozialwirtschaftlichen Leistungsfeldern an Bedeutung weiter zunehmen. Im Verbund mit einer akzeptablen Ausgestaltung der Leistung, des Preises und der Distribution könnte bei einer entsprechenden Beherrschung dieses absatzwirtschaftlichen Erfolgsfaktors von einem Anbieter auch ernsthaft an eine »Markenpolitik« gedacht werden, die nicht nur Slogans herstellt, sondern in der Praxis die Versprechen auch einhält.



## Wo Dienstleistungsqualität wirklich entsteht

Das Marketing als absatzwirtschaftliche Disziplin kann im Sozialunternehmen an ganz verschiedenen Stellen Bezüge zu den Potenzialen der Kundenfreundlichkeit herstellen. Nicht alle Sozialunternehmen beachten beispielsweise den Umstand, dass »Qualität« zuvörderst an jener Stelle entsteht, an welcher der Kunde (und andere Außenstehende) in Berührung mit der Sozialorganisation, deren Leistung und deren Repräsentanten kommen (vgl. z. B. Quartapelle 1996, für die Sozialwirtschaft Christa 2010). So kann ein umfassendes und aufwändiges Qualitätsmanagement aus Marketingsicht dann sinnlos sein, wenn im entscheidenden Moment des Kundenkontakts bestimmte Fehler gemacht werden, Verzögerungen entstehen oder ein abweisendes Verhalten an den Tag gelegt wird. Den Verantwortlichen ist häufig nicht bewusst, dass solche Momente einen entscheidenden Eindruck bei Kunden oder Außenstehenden hinterlassen.

Handelt es sich bei diesen Personen um sogenannte »Meinungsführer«, ist die Anti-Werbung nahezu vorprogrammiert. Die »Macht der Freundlichkeit« zeigt sich durchaus auch in empirischen Erhebungen wie der Studie von Kruse (2002) zu Präferenzen im Feld der ambulanten Pflegedienste. Die Freundlichkeit der Mitarbeitenden rangiert dort auf einer fünfstufigen Präferenzskala mit ei-

nem Faktor von 1,15 deutlich vor Faktoren wie »Qualifikation der Pflegekräfte« (1,66) oder »Leistungen zu vereinbarten Zeiten erbringen« (1,82). Herkömmliche kommunikationspolitische Maßnahmen wie »Veranstaltung von Seniorennachmittagen« und »Zeitungswerbung von Pflegediensten« finden sich mit sehr geringen Werten von 3,7 und 4,5 weit am Ende der Präferenzen wieder.

In Hinsicht auf das um Kundenfreundlichkeit erweiterte Marketingcontrolling empfehlen sich Erhebungen und Maßnahmen, die auf subjektiven und objektiven Indikatoren mit und ohne Bezugnahme auf Kundenprobleme basieren. Wichtige Kennzahlen beziehen sich auf Einstellungen und Wahrnehmungen von Kunden und Angehörigen ebenso wie von politisch-administrativen Entscheidungsträgern, Kooperationspartnern und Mittlern. In den Fokus geraten zudem wahrgenommene Kundenprobleme (einschließlich Beschwerden), Abwanderungen von Kunden zu anderen Anbietern, Mitgliederaustritte etc.

Nicht zuletzt kann das Marketing als Leitdisziplin das Qualitätsmanagement darauf verweisen, dass Kern- und andere Geschäftsprozesse jene Vorgänge im Haus sind, welche gerade aus Sicht der Absatzwirkung unbedingt reibungslos, schnell und verlässlich vonstattengehen müssen, um nicht nur professionell zu arbeiten, sondern auch einen professionellen Eindruck zu hinterlassen. Informationen aus dem typischen Repertoire

des Qualitätsmanagements wie Abweichungen von Prozesszeitkorridoren oder Prozess-Drop-Out-Quoten bei Kundenanfragen erhalten als konventionelle Parameter des Qualitätsmanagements eine zusätzliche erfolgsrelevante Bedeutung.

## Marketingbewusste Corporate Identity

Eine marketingbewusste Corporate Identity legt Wert auf die Integrität von Anspruch und Wirklichkeit, mithin von Leitbild, Außenauftritt sowie dem faktischen »Verhalten« der Organisation im Kundenkontakt. Es geht folglich auch um die Einstellungen und Werthaltungen von Mitarbeitenden und Führungskräften, diese werden in der Unternehmung laufend produziert und reproduziert. Sie regeln den Umgang untereinander ebenso wie mit den Kunden und sonstigen Zielgruppen der Sozialunternehmung.

Einrichtungsklima und Führungsstil kommen auch im Sozio-Marketing zunehmend in den Fokus der Erörterungen um die Grundlagen einer zukunftsfähigen Organisation. Es ist allerdings zu vermeiden, die Beziehung von Management zu Mitarbeitenden im Hinblick auf erwünschte und unerwünschte Ursache-Wirkungs-Beziehungen als rigide eindimensional zu interpretieren. Der Blick wird damit auch auf das Einstellungs- und Entwicklungsverhalten von Sozialunternehmen und folglich auf ihr Potenzial gelenkt, bei der Auswahl von neuen Mitarbeitenden sowie der Beurteilung im Rahmen von Probezeiten, Karrierewegen usw. darauf zu achten, inwieweit die entsprechenden Beschäftigten einem marketingorientierten Einrichtungs-, Träger- und Führungskonzept folgen können. ■

## Literatur

- Christa, H.:** Gutes tun und darüber reden = Sozio-Marketing? In: Wöhrle, A. (Hg.): Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Augsburg 2012, S. 255-273.
- Christa, H.:** Grundwissen Sozio-Marketing. Konzeptionelle und strategische Grundlagen für soziale Organisationen. Wiesbaden 2010.
- Kruse, M.:** Marketing ambulanter Pflegedienste. Wiesbaden 2002.
- Quartapelle, A./Larsen, G.:** Kundenzufriedenheit: Wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert. Berlin; Heidelberg et al. 1996.