

**Social Marketing in Einrichtungen der Behindertenhilfe und Psychiatrie der Caritas**

**Ein Leitfaden zur Analyse, Planung, Operationalisierung und Kontrolle von Social-Marketing-Strategien**

**unter Mitwirkung von Claudia Marie Apenburg**

**erstellt vom Fachbeirat "Hilfen für Menschen mit Körperbehinderungen"**

**herausgegeben vom Bundesfachverband Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie e.V.  
(CBP)**

# Social Marketing in Einrichtungen der Behindertenhilfe und Psychiatrie der Caritas

## Ein Leitfaden zur Analyse, Planung, Operationalisierung und Kontrolle von Social-Marketing-Strategien

---

### I. Vorwort

Die Einführung des Persönlichen Budgets, die Individualisierung von Hilfen, der Gedanke der Teilhabe, aber auch der zunehmende Kostendruck auf unsere Einrichtungen und Dienste der Behindertenhilfe und der Psychiatrie erfordern eine Auseinandersetzung mit dem sozialen Markt und damit mit dem Wettbewerb. Vor diesem Hintergrund gibt Ihnen der CBP mit dem Leitfaden zum Social Marketing ein Instrument an die Hand, das Sie in die Lage versetzt, unter Berücksichtigung aller marktrelevanten Komponenten Strategien für die Entwicklung und den Fortbestand Ihrer Einrichtung zu entwickeln.

Der vorliegende Leitfaden ist so angelegt, dass er sowohl von kleinen Einrichtungen als auch einrichtungsübergreifend von Trägern angewandt werden kann. Er lädt ein, sich systematisch mit Marketingstrategie in sozialen Einrichtungen zu befassen und unterstützt die Umsetzung mit vielen Handlungshilfen in die konkrete Praxis.

Der Leitfaden basiert auf wissenschaftlicher Grundlage. Die Erstellung wurde begleitet von der Fachhochschule Regensburg. Im Rahmen einer Diplomarbeit wurde seine Entwicklung und Darstellung theoretisch und praktisch reflektiert. Der CBP dankt Herrn Professor Dr. Edgar Feichtner und Frau Claudia Marie Apenburg für ihre kompetente und freundliche Unterstützung sehr herzlich!

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Arbeit mit diesem Leitfaden!

Regensburg, im Mai 2008

Johannes Magin  
Mitglied im Vorstand  
des CBP

Reinhard Mehringer  
Vorsitzender des CBP-Fachbeirats  
Hilfen für Menschen mit Körperbehinderungen

## II. Warum Social Marketing?

Begriffe wie „Social Marketing“ oder „Marketing für Nonprofit-Organisationen“ sind weit verbreitet und viel gebraucht. Eine Definition schafft Klarheit über die Bedeutung des Marketings für Nonprofit-Organisationen:

„Nonprofit-Marketing ist eine spezifische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Aktivitäten, die durch eine Ausrichtung am Nutzen und den Erwartungen der Zielgruppen (z.B. Leistungsempfänger, Kostenträger, Mitglieder, Spender, Öffentlichkeit) darauf abzielen, die finanziellen, mitarbeiterbezogenen und insbesondere aufgabenbezogenen Ziele der Nonprofit-Organisation zu erreichen“<sup>1</sup>.

Daraus wird ersichtlich, dass Marketing mehr ist als die reine Absatzförderung. Es ist ein Instrument, um sich den heutigen, immer komplexer werdenden Herausforderungen zu stellen. Im sozialen Bereich sind diese Herausforderungen besonders vielschichtig. Neben der finanziellen Absicherung und Kostendeckung müssen soziale Einrichtungen besonders ihrem Leitbild und den vorherrschenden Qualitätsansprüchen gerecht werden.

Besonders die Verschärfung von Wettbewerb, schrumpfende Finanzmittel und gesellschaftliche Trends hin zu mehr Individualisierung und immer brüchigeren privaten Beziehungsnetzen machen die Auseinandersetzung mit Social Marketing notwendig.

Die folgenden Aspekte zeichnen das Social Marketing besonders aus<sup>2</sup>:

- Die Beachtung der unterschiedlichen Zielgruppen ist ein wesentlicher Bestandteil des Social Marketing. So haben Leistungsnehmer und Kostenträger durchaus unterschiedliche Interessen, die gleichermaßen Berücksichtigung finden müssen.
- Social Marketing ist ein systematischer Planungs- und Entscheidungsprozess und muss als permanente Managementfunktion verstanden werden.
- Voraussetzung für erfolgreiches Social Marketing ist der Einbezug aller Mitarbeiter einer Einrichtung. Dabei spielt Offenheit und Transparenz der Entscheidungen und Prozesse eine wesentliche Rolle.
- Die unterschiedlichen Zielkategorien, besonders das Spannungsfeld zwischen Leitbild, Qualität und Wirtschaftlichkeit müssen beachtet werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bruhn, M., Marketing für NPOs, 2005, S. 63

<sup>2</sup> Vgl. Bruhn, M., Marketing für NPOs, 2005, S. 64

- Social Marketing dauert; es muss allen Beteiligten klar sein, dass die Entwicklung einer Social Marketing-Strategie und ihre Umsetzung Zeit in Anspruch nehmen und zudem langfristig angelegt sein müssen, um zum Erfolg zu führen.

Dieser Leitfaden bietet Ihnen die Möglichkeit, Social Marketing Schritt für Schritt kennen zu lernen, in Form eines Projektes durchzuführen und so eine Basis für langfristiges, strategisches Marketingmanagement in Ihrer Einrichtung zu schaffen.

Große Einrichtungen nutzen in dieser Hinsicht auch Leistungen von Unternehmensberatungen. Für die Mehrzahl der Einrichtungen ist diese Vorgehensweise jedoch nicht angezeigt, so dass dieser Leitfaden das, was sie schon immer tun mussten und getan haben, systematisiert und als effektive Eigenleistung möglich macht.

### III. Aufbau des Leitfadens

In diesem Abschnitt wird der Aufbau des Leitfadens dargelegt. So können Sie von Beginn an den auf Sie zukommenden Arbeitsaufwand beurteilen, planen und steuern.

Die Hauptkapitel gliedern sich wie folgt:

**MODUL 1: Die Analysephase:** Der Prozess des Social Marketing beginnt mit einer sorgfältigen Analyse. Es werden die Grundlagen für die späteren strategischen Entscheidungen gelegt. Sie analysieren den Ist-Zustand Ihrer Einrichtung und legen anschließend Ihre strategische Richtung fest.

**MODUL 2: Die Planungsphase:** Anschließend planen Sie Ihre Social Marketing Strategie. Sie entscheiden, welche Ziele Sie erreichen wollen, um Ihre strategische Stoßrichtung und Ihre Erfolgsfaktoren zu realisieren.

**MODUL 3: Der Marketing-Mix:** Sie legen die konkreten Maßnahmen fest, mit denen Sie Ihre Ziele erreichen wollen. Die Marketinginstrumentarien werden ausgestaltet und damit die Umsetzung der Strategie festgelegt.

**MODUL 4: Die Kontrollphase:** Die Kontrolle hilft Ihnen, Ihre Strategie auf Dauer erfolgreich umzusetzen, eventuell notwendige Korrekturen zu veranlassen und so Social Marketing langfristig in Ihrer Einrichtung zu implementieren.

Diese vier Module des Social Marketing bestehen aus mehreren systematischen Einzelschritten. Jeder dieser Schritte wird auf den entsprechenden Seiten des Leitfadens nach folgendem Schema dargestellt:

- Das **Ziel** des jeweiligen Schrittes wird ausformuliert um zu verdeutlichen, worauf Sie hinarbeiten sollten.
- Ihnen wird in jedem Schritt die **Vorgehensweise** erläutert.
- Zudem werden wichtige Aspekte, die Sie beachten sollten, mit dem Hinweis „**Achtung!**“ hervorgehoben.
- Zusätzlich zu den Arbeitsanweisungen und Erklärungen im Leitfaden finden Sie auf der beiliegenden CD-ROM Arbeitsmaterial: In tabellarischer und strukturierter Form können Sie hier Ihre Arbeitsergebnisse schriftlich festhalten. Im Leitfaden wird auf das jeweils relevante Arbeitsmaterial verwiesen.
- Es gibt zwei Versionen des Arbeitsmaterials: eine Version zum Bearbeiten direkt über den PC und eine Version zum Ausdrucken als PDF; diese dient mit Beispielen und Zellenbezeichnungen als „Hilfe“.
- Damit Sie sich einfach und schnell zurechtfinden, ist das Arbeitsmaterial entsprechend der Module kategorisiert. So ist beispielsweise das Material zum „Modul 1.3. Mitbewerberanalyse“ mit „M.1.3.“ bezeichnet.

- Die Vorgaben im Arbeitsmaterial auf CD-ROM bzw. zum Download enthalten lediglich Vorschläge zu wichtigen Aspekten. Sie sollten diese an die konkreten Bedürfnisse Ihrer Einrichtung anpassen und erweitern.

**Hinweise zur Planung Ihres Projektes:** Um eine strukturierte Durchführung Ihres Social Marketingprojektes zu erleichtern, muss dieses zunächst geplant werden. Deshalb beginnt der Leitfaden zunächst mit einem kurzen Abschnitt zur Planung Ihres Projektes. Die zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcenplanung sowie die Aufgabenplanung und das Festlegen der wesentlichen Meilensteine stehen hier im Vordergrund. So können Sie anschließend die operativen Prozessmodule besser umsetzen.

**Empfehlung:**

Verschaffen Sie sich vor Beginn der Arbeit einen Überblick über den gesamten Leitfaden, um die Grobstruktur des Social Marketing Projektes kennen zu lernen. So können Sie im Anschluss daran den Projektplan unter Beachtung der zur Verfügung stehenden Ressourcen besser entwerfen.

Viel Erfolg bei der Umsetzung Ihres Projektes Social Marketing!

#### IV. Die Projektplanung : Das Projekt Social Marketing – Grundlagen für den Start

Ziel der Projektplanung ist es, den Social Marketing Prozess zu strukturieren und damit die Umsetzung zu erleichtern und kontrollierbar zu machen.

Die Gliederung in die Module 1. Analyse, 2. Planung, 3. Marketing-Mix und 4. Kontrolle gibt die wesentlichen Schritte und Meilensteine des Social Marketing Projektes vor.

1. Legen Sie schriftlich den **Projektauftrag** fest. Im Arbeitsmaterial finden Sie das entsprechende Formular „Der Projektauftrag **P0.1**“. Die folgenden Inhalte sollten in Ihrem Projektauftrag schriftlich festgehalten werden<sup>3</sup>:
  - Der Name des Auftraggebers
  - Der Projektauftrag (So kann es sich beispielsweise eine Komplexeinrichtung zum Ziel setzen, nicht die gesamte Einrichtung in den Social Marketing Prozess einzubeziehen, sondern zunächst einmal bestimmte Kernbereiche und –leistungen.)
  - Zeitrahmen des Projektes
  - Vereinbarte Termine; Festlegung von Meilensteinen (in diesem Falle dienen die einzelnen Module Analyse, Planung, Marketing-Mix und Kontrolle als Meilensteine)
  - Rahmenbedingungen
  - Regelungen zur Dokumentation
2. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Projektarbeit ist die Aufstellung eines **Projektplanes** und die **Aufgabenplanung**. Sie umfassen die Aufgaben-, Zeit-, und Ressourcenplanung. So finden Sie im Arbeitsmaterial das Formular „Projektplanung **P0.2**“. Hier ist ein Teil der Arbeit bereits für Sie erledigt. Sie müssen die Planung nun noch konkretisieren und an Ihre individuelle Situation anpassen (z.B. eintragen von Beginn und Ende einzelner Schritte). Im Tabellenblatt „Aufgabenplanung **P0.3**“ wird das Projekt weiter untergliedert in einzelne Arbeitsschritte, hier geht es darum, Arbeitsschritte zu delegieren sowie Kontroll- und Endtermine festzulegen.
3. Ein dritter Aspekt der Projektarbeit ist die **regelmäßige Überprüfung** des Projektverlaufes. Werden die Zwischenziele und Meilensteine erreicht? Ist das Projekt nach wie vor auf dem richtigen Weg? Die Formulare aus Schritt 2 helfen Ihnen dabei (**P0.1.-P0.3.**). Vereinbaren Sie regelmäßige Treffen, in denen Sie gemeinsam über den Erfolg des Projektverlaufes urteilen. Diese Treffen sind im Tabellenblatt „Projektplanung“ (**P0.2.**) als „Meilensteinmeetings“ bereits für Sie eingetragen.

Nach der Projektplanung steht nun dem Projektstart nichts mehr im Wege. Viel Erfolg!

---

<sup>3</sup> Praxishandbuch Sozialmanagement, Verlag PRO Sozial, 2007

## **Modul 1: Die Analysephase**

Der Prozess des Social Marketing beginnt mit der Analyse. Sie bildet den Grundstein für alle weiteren Entscheidungen.

**ZIEL** der Analyse ist die KRITISCHE BEWERTUNG Ihrer Einrichtung und Ihres Umfeldes, um so aussagekräftige Prognosen für die Zukunft machen zu können. Sie soll helfen, Ihre entscheidenden Stärken ausfindig zu machen und Schwächen offen zu legen.

Um später Ihre Marketing Strategie optimal planen und umsetzen zu können, steht zu Beginn der Analyse eine „Bestandsaufnahme“ Ihrer Einrichtung an. Sie müssen sich mit den externen Rahmenbedingungen Ihrer Einrichtung beschäftigen sowie Leistungsbereiche und interne Ressourcen genau untersuchen, um dadurch Stärken und Schwächen treffsicher zu charakterisieren.

Die Analyse wird unterteilt in die folgenden Schritte:

- Schritt 1: Die Bestandsaufnahme (Modul 1.1.)
- Schritt 2: Die Umfeldanalyse (Modul 1.2)
- Schritt 3: Die Zielgruppenanalyse (Modul 1.3)
- Schritt 4: Die Mitbewerberanalyse (Modul 1.4)
- Schritt 5: Die Eigensituationsanalyse (Modul 1.5)
- Schritt 6: Die Positionierung (Modul 1.6)

**VORGEHENSWEISE:** (CD-ROM Tabellenblätter M1.1.-M1.7.)

Im Arbeitsmaterial finden Sie die einzelnen Arbeitsschritte in Tabellenform vor.

- In der ersten Tabelle M1.1. halten Sie zunächst die wesentlichen Eckdaten Ihrer Einrichtung fest. Der „Analysegegenstand“ wird näher umschrieben.
- Ab dem Modul M1.2. beginnt die eigentliche Analyse Ihrer Einrichtung; die Tabellenstruktur ist hier immer identisch: In den Spalten A und B finden Sie die wesentlichen Aspekte und Kriterien des jeweiligen Analyseschrittes; hier liegt es an Ihnen, diese zu ändern und zu erweitern und sie an Ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen.

In den Spalten C, D und E tragen Sie schließlich Ihre Arbeitsergebnisse ein. Versuchen Sie immer positive (Chancen) UND negative (Risiken) Auswirkungen und Aspekte der Ergebnisse festzuhalten. Stellen Sie auch Bezüge zu Ihrer Bestandsaufnahme her. Welche Bereiche sind betroffen?



**ACHTUNG:**

Ihre Strategie soll später auf Ihren wesentlichen STÄRKEN aufbauen, nicht nur auf der Bekämpfung Ihrer Schwächen. Denken Sie daran!

Die eingefärbten Spalten F und G lassen Sie zunächst noch frei. Diese sollen erst zum Schluss, nach allen Analyseschritten, ausgefüllt werden. Hier werden die bisherigen Arbeitsergebnisse in Bezug zueinander gesetzt und die wesentlichen Schlüsse für die Positionierung gezogen.

z.B.:

A	B	C	D	E	F	G
Analysebereich	Kriterien	Ihre Antworten	Positive Aspekte	Negative Aspekte	Interne Ressourcen	Reaktion
Rechtliches Umfeld	Entwicklung Sozialgesetzgebung	Einführung des Persönlichen Budgets	Mehr Wettbewerb, Chancen für Kommunikation	Kostenproblem, Preisempfindlichkeit der Leistungnehmer steigt		

## **Modul 1.1.: Die Bestandsaufnahme**

### **Wer sind wir und was machen wir?**

**ZIEL:** Die Bestandsaufnahme soll Ihnen einen grundlegenden Überblick über Ihre gesamte Einrichtung geben. Der Status Quo soll neutral festgehalten werden, der „Analysegegenstand“ beschrieben werden.

**VORGEHENSWEISE:** (CD-ROM Tabellenblatt M.1.1.)

In der Bestandsaufnahme beschreiben Sie zunächst Ihre Einrichtung: Welches Angebot haben Sie? Welche Leistungen bieten Sie an? So können Sie später mit der eigentlichen Analyse fortfahren.

Das Tabellenblatt M1.1. hilft Ihnen, die Umschreibung Ihrer Einrichtung strukturiert festzuhalten:

1. Schritt: Halten Sie fest, welche Kernleistungen Sie anbieten und beschreiben Sie die Leistungsnehmer für den jeweiligen Leistungsbereich. Es geht um eine allgemeine Beschreibung Ihrer Einrichtung.

#### **ACHTUNG:**

Bei der Bestandsaufnahme soll noch keinerlei Wertung einfließen. Halten Sie lediglich objektiv fest, was Sie als Einrichtung tun.

## **Modul 1.2.: Die Umfeldanalyse**

### **Analyse der externen Rahmenbedingungen – Was kommt auf uns zu?**

**ZIEL:** In der Umfeldanalyse sollen die externe Situation der Einrichtung analysiert und Veränderungstendenzen aufgedeckt werden. So wird es möglich, zukünftige Veränderungen für Ihre Einrichtung und Ihre einzelnen Leistungsbereiche sichtbar zu machen.

**VORGEHENSWEISE:** (CD-ROM Tabellenblatt M.1.2.)

Die Umfeldanalyse wird in verschiedene Analysebereiche unterteilt. Sie finden im Arbeitsmaterial zudem Beispiele für Kriterien; bereits vorhandene Informationen und Erfahrungen werden hier strukturiert. Weitere Informationsmaterialien für die Analyse des Umfeldes könnten sein: Gesetze, Fachzeitschriften, Newsletter, Tagungen, Messen, Gremien, Publikationen von Verbraucherorganisationen usw.

Arbeiten Sie die einzelnen Analysebereiche mit Hilfe des Arbeitsmaterials durch.

- Politisches Umfeld  
Europapolitik, Bundespolitik, Regionale Politik, Politik von Verbänden und Selbsthilfevereinigungen, usw.
- Geographisches Umfeld  
Gemeindegröße und –qualität, Infrastruktur, Barrierefreiheit, usw.
- Rechtliches Umfeld  
Sozialgesetzgebung usw.
- Soziales Umfeld  
Einbindung in Gemeinde, Anerkennung/Akzeptanz usw.
- Gesellschaftliches Umfeld  
Demographische Entwicklung, gesellschaftliche Trends usw.
- Wirtschaftliche Entwicklung im Umfeld  
Steuerentwicklung, Arbeitsmarkt usw.
- Technologische Entwicklung im Umfeld  
Neue Technologien und Produkte, Innovationen bei Dienstleistungen usw.
- Ökologisches Umfeld  
Klimawandel, Energiekosten usw.

**ACHTUNG!**

Achten Sie darauf, dass nicht nur allgemeine Tendenzen und Trends festgehalten werden, sondern dass Sie die möglichen Auswirkungen speziell für Ihre Einrichtung bedenken. Diese können in vielen Fällen positiv UND negativ sein: Halten Sie also positive UND negative Aspekte fest.

## **Modul 1.3.: Die Zielgruppenanalyse -**

### **Was wollen unsere (potentiellen) Kunden?**

**ZIEL:** In der Zielgruppenanalyse steht die Betrachtung der Benutzer- und Einflussgruppen mit ihren Erwartungen im Vordergrund. Potentielle neue Zielgruppen sollen hier ausfindig gemacht, sowie mögliche Chancen und Risiken bzw. positive und negative Aspekte festgehalten werden.

#### **VORGEHENSWEISE (CD-ROM Tabellenblatt M1.3.):**

Im sozialen Bereich gibt es unterschiedliche Zielgruppen mit unterschiedlichen Interessen. Dazu gehören die Leistungsnehmer, die potentiellen Leistungsnehmer, bzw. ihre gesetzlichen Vertreter, die Kostenträger und die Einflussgruppen aus Gesellschaft und Politik.

Da die Orientierung am Kunden eine immer wichtigere Rolle spielt, sollte im Rahmen der Zielgruppenanalyse der Fokus besonders auf die Leistungsnehmer gelegt werden.

Ein zweiter Schwerpunkt sollte auf die Gruppe der Leistungsträger gelegt werden: Was ist Kosten- und Leistungsträgern wichtig an der Arbeit Ihrer Einrichtung?

#### **Die folgenden Fragen werden mit der Zielgruppenanalyse beantwortet (CD-ROM M1.3.):**

- Welche Erwartungen, Nutzungsgewohnheiten und Leistungsanforderungen existieren?
- Ist unser Angebot den einzelnen Zielgruppen bekannt? Wie beurteilen sie es?
- Wie wird die Qualität unserer Arbeit / die Fachlichkeit unseres Personals / die Freundlichkeit unseres Personals beurteilt?
- Was für ein Image hat unsere Einrichtung aus Sicht der Zielgruppen?
- Herrscht starke "Preisempfindlichkeit" vor?
- Wie bekannt ist unser Leitbild?
- Welche sonstigen Auswahlkriterien sind für die Zielgruppen von Bedeutung?
- Sind die einzelnen Zielgruppen grundsätzlich zufrieden mit der Einrichtung? Würden sie sie weiterempfehlen?
- Wie und über welche Medien informieren sich die Zielgruppen?

Bei Befragungen sollten Befragungsgruppen entsprechend den Zielgruppen unterschieden werden:

- aktuelle Leistungsnehmer
- Angehörige (gesetzl. Betreuer)
- Leistungsträger
- potentielle Leistungsnehmer

Neben dem Einsatz von Fragebögen können Sie auch bereits vorhandene Informationsquellen für die Analyse verwenden. Dazu zählen Erfahrungsberichte der Mitarbeiter, das Beschwerdemanagement und Kundendatenbanken.

Bei der Befragung von potentiellen Leistungsnehmern werden Sie häufig vor dem Problem stehen, dass diese schwer identifizierbar und erreichbar sind. Doch häufig lassen auch Umfrageergebnisse aktiver Leistungsnehmer Schlüsse auf potentielle Leistungsnehmer zu:

- Einmal kann es sein, dass sich Leistungsnehmer in Zukunft auch für weitere Angebote Ihrer Einrichtung interessieren könnten. So können zum Beispiel Leistungsnehmer einer Tagesstätte auch potentielle Leistungsnehmer für Betreutes Wohnen darstellen.
- Zum anderen lassen sich Umfrageergebnisse der aktiven Leistungsnehmer häufig auch auf Bedürfnisse und Wünsche potentieller Leistungsnehmer übertragen.

Doch es gibt auch Quellen, über die Sie direkt Informationen bezüglich potentieller Leistungsnehmer bekommen können: Veranstaltungen in der eigenen Einrichtung (Tag der offenen Tür mit Befragungen), Kontakt zu Selbsthilfegruppen, Befragung von Ärzten und Krankenkassen, Online Befragungen, Umfrageergebnisse und Statistiken von Behörden / Einrichtungen usw.

Tragen Sie Ihre Ergebnisse im Tabellenformular M1.3. ein. Die vorgegebene Struktur erleichtert Ihnen die Arbeit.

**ACHTUNG:** Selbstbild und Fremdbild sind häufig nicht deckungsgleich. Wenn Sie Wert legen auf eine differenzierte Rückmeldung über die Arbeit Ihrer Einrichtung, sollten Sie unbedingt Befragungen Ihrer Zielgruppen durchführen. Durch den Einsatz von Marktforschungs-Software können Sie Fragebögen leichter entwickeln, gestalten und auswerten.

## **Modul 1.4.: Die Mitbewerberanalyse:**

### **Was machen die Anderen?**

**ZIEL:** Die Mitbewerberanalyse hat zum Ziel, Mitbewerber und potentielle Mitbewerber ausfindig zu machen und deren Aktivität am Markt zu beurteilen. Die sich daraus ergebenden möglichen Risiken und Chancen für das eigene Unternehmen sollen aufgedeckt werden.

**VORGEHENSWEISE** (CD-ROM Tabellenblatt M1.4.):

In einem **ersten Schritt** muss der Markt allgemein analysiert werden.

Die folgenden Aspekte sind von Relevanz:

- Marktattraktivität
  - Haben sich einige Mitbewerber am Markt etabliert und gibt es kaum Veränderungen im Marktangebot? (Reife)
  - Drängen viele neue Wettbewerber auf den Markt? Variieren Leistungsangebote stark? Ist der Markt dynamisch? (Wachstum)
  - Kämpfen viele Anbieter um ihre Existenz, fallen zunehmend Anbieter aus dem Markt heraus? (Schrumpfung)
- Preisspannen: Variieren die Preise der Mitbewerber stark oder gibt es eher enge Preiskorridore?

In einem **zweiten Schritt** sollen die Mitbewerber selbst genauer betrachtet werden:

Mögliche Informationsquellen können Internetseiten der Mitbewerber, Broschüren, evtl. Befragung von Leistungsnehmern, Behörden etc. sein.

- Angebot:  
Welche Leistungen bieten Mitbewerber an? Gibt es Spezialisten?
- Größe:  
Fallzahlen / Anzahl Mitarbeiter / Betten / Plätze / Marktanteile
- Image / Bekanntheit:  
Wie werden Mitbewerber am Markt wahrgenommen?
- Marketing-Aktivitäten:  
Stechen Mitbewerber durch besondere Aktivitäten hervor? (z.B. besonders gelungener Internetauftritt, viele Veranstaltungen...)

- Unterschiede:

Wo gibt es Überschneidungen, wo gibt es gravierende Unterschiede zwischen den Mitbewerbern und der eigenen Einrichtung in Bezug auf Ihr Leistungsangebot, die Art der Leistungserbringung und in Bezug auf Kommunikation und Eigendarstellung? Was sind Alleinstellungsmerkmale der anderen Einrichtungen?

**ACHTUNG!**

Mitbewerber sind nicht nur diejenigen, die gleichartige Leistungen anbieten sondern auch die, welche andere Angebote haben, aber trotzdem die gleichen Zielgruppen ansprechen.

Ein Mitbewerber muss nicht zwingend Konkurrent sein! Bedenken Sie auch Möglichkeiten für Kooperationen.



## **Modul 1.5.: Die Eigensituationsanalyse:**

### **Was können wir besonders gut?**

**ZIEL** dieses Analyseschrittes ist die Untersuchung der eigenen individuellen Fähigkeiten und der internen Ressourcen, mit dem Ziel Stärken und Schwächen ausfindig zu machen.

### **VORGEHENSWEISE** (CD-ROM Tabellenblatt M1.4.):

In der Eigensituationsanalyse geht es nicht nur um die Analyse des „WAS“, wie z.B. Auslastung, technische Ausstattung, finanzielle Situation etc., sondern auch um das Hinterfragen des „WIE“, also inwiefern zum Beispiel bisher strategisches Management betrieben wurde, ob es Marketingkonzepte und –strategien gibt usw.

Die folgenden Bereiche sollten bei der Eigensituationsanalyse näher betrachtet werden:

- Angebotsstruktur  
Welche Leistungen bieten wir an? Sind wir ausgelastet? Was machen wir besonders gut? Gibt es Alleinstellungsmerkmale? Wie ist die Qualität unserer Leistungen? Hier können Sie auch auf die Bestandsaufnahme zurückgreifen, allerdings geht die Analyse der Angebotsstruktur stärker in die Tiefe.
- Personalressourcen  
Fachlichkeit, Mitarbeiterzufriedenheit, Fortbildungsmöglichkeiten, Betriebszugehörigkeit, Fluktuation, Engagement, Identifikation mit der Einrichtung, Personalbedarf, Arbeitsatmosphäre
- Wirtschaftliche Ressourcen  
Kapitalstruktur (Eigenkapital und Fremdkapital), Bilanzstruktur (Anlagevermögen und Umlaufvermögen), Entwicklung der Betriebsergebnisse, Liquidität (Reichweite in Monaten), Umfang des Versicherungsschutzes, Aussagefähigkeit der Rechnungslegung, durchschnittliche Personalkosten
- Physische / Materielle Ressourcen  
Ausstattung, Zustand der Gebäude, Erscheinungsbild, Modernität, Auslastung und Nachfrage
- Organisatorische Ressourcen

Informations- und Beziehungssysteme: Haben wir funktionierende Informationsabläufe?

Strukturierung der Arbeitsabläufe: Sind unsere Arbeitsabläufe flexibel?

Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumentarien (Kostenrechnung)

Qualitätsmanagement

- Kundenorientierung

Kundenorientierung der Mitarbeiter,

Erfassung und Auswertung von Kundeninformationen,

systematische Analyse der Kundenzufriedenheit,

Möglichkeit der Meinungsäußerung für die Kunden

- Kommunikationsstrategie

Gibt es eine Kommunikationsstrategie?

Gibt es ein einheitliches Erscheinungsbild der Einrichtung nach außen (Corporate Identity)?

- Leitbild

Gibt es ein Leitbild?

Wird dieses auch gelebt?

## **ACHTUNG!**

Bereitschaft zur Selbstkritik und der offene Umgang mit den eigenen Defiziten und Fähigkeiten ist sehr wichtig, um zu einem aussagekräftigen Ergebnis zu kommen.

Erste Verknüpfungen mit Ergebnissen aus den externen Analyseschritten (Modul 1.1. – Modul 1.3.) sind gegebenenfalls sinnvoll um zu beurteilen, ob Stärken oder Schwächen vorliegen.

Beteiligen Sie bei der Eigensituationsanalyse Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen, zum Beispiel indem Sie Mitarbeiterbefragungen durchführen. So können Fachwissen und Einschätzungen „aus erster Hand“ festgehalten werden.

## **Modul 1.6.: Die Positionierung**

### **In welche Richtung möchten wir gehen?**

**Ziel:** In diesem Schritt werden die Analyseergebnisse zusammengetragen und in Bezug zueinander gesetzt.

Dabei entsteht eine erste Positionierung der Einrichtung. Wettbewerbsvorteile, Erfolgsfaktoren aber auch Handlungsbedarf werden abgeleitet und eine strategische Stoßrichtung für die Zukunft wird festgelegt. Deshalb ist es wichtig, dass sich die Einrichtungsleitung an diesem wesentlichen Schritt beteiligt.

**VORGEHENSWEISE** (CD-ROM Tabellenblatt M.1.2.-M1.6.):

#### **Schritt 1: Bezug zu internen Ressourcen und Ableiten von möglichen Reaktionen**

Nachdem Sie zum einen in den externen Analyseschritten Ihr Umfeld mit Mitbewerbern, Zielgruppen und allgemeine Veränderungstendenzen (Module 1.2. bis 1.4.) untersucht haben und zum anderen Ihre internen Ressourcen analysiert haben (Modul 1.5.), ist es nun möglich,

- einen Bezug zu Ihren internen Ressourcen herzustellen, also externe und interne Analyseergebnisse zu verknüpfen (M1.2.-M1.5. Spalte F)
- und Reaktionen und Möglichkeiten abzuleiten (M1.2.-M1.5. Spalte G); dazu gehören sowohl die Nutzung positiver Aspekte als auch das Reagieren auf negative Aspekte.

So wird es möglich zu entscheiden, wie Sie mit den externen Analyseergebnissen umgehen möchten.

Für die Beantwortung dieser Fragen dienen die (eingefärbten) Spalten F und G in den Tabellenblättern M1.2.-M1.5.). Tragen Sie also, wenn vorhanden, Verbindungen zu Ihren internen Ressourcen ein und halten Sie mögliche Reaktionen fest.

ein Beispiel aus der Umfeldanalyse:

A	B	C	D	E	F	G
Analysebereiche	Kriterien	Ihre Antworten	Positive Aspekte Chancen	Negative Aspekte Risiken	Bezug zu internen Ressourcen	Reaktion
Rechtliches Umfeld	Entwicklung Sozialgesetzgebung	Einführung des Persönlichen Budgets	Mehr Wettbewerb, Chancen für Kommunikation	Kostenproblem, Preisempfindlichkeit der Leistungsnehmer steigt	Bisher gute Kostenstruktur, aber kaum Kommunikation mit Leistungsnehmern zu dem Thema	Infoverans für Leistungs Kommunik Leistungs verstärken Versuchen Kostenstru nutzen

#### **Schritt 2: Gewichtung der Ergebnisse**

Um nun eine grundsätzliche strategische Richtung für Ihre Einrichtung festzulegen, ist es notwendig Ihre Ergebnisse einzugrenzen und auf die wesentlichen Punkte zu konzentrieren. Entscheiden Sie deshalb, welche Kriterien aus den einzelnen Analyseschritten aus M 1.2 bis M 1.5 Spalte B die entscheidenden für Sie sind und übertragen Sie diese in das Arbeitsblatt M.1.6. in Spalte B. So gewinnen Sie einen besseren Überblick.

### **ACHTUNG!:**

Bei der Entscheidung, welche Bereiche von kritischer Bedeutung sind, macht es Sinn die folgenden Aspekte noch einmal zu bedenken:

- **Der zeitliche Bezug:** Entscheiden Sie, welche Bereiche langfristige Veränderungen mit sich bringen und an welchen Stellen Sie in naher Zukunft reagieren müssen.
- **Das Leitbild:** Stellen Sie einen Bezug zu Ihrer eigentlichen Aufgabe als Einrichtung, Ihrem Leitbild, her. So wird schneller klar, wo genau Sie sich verändern müssen.
- **Sicherstellung der Qualität und Wirtschaftlichkeit:** Arbeiten Sie Ihre bisherigen Analyseergebnisse zum Thema Qualität und Wirtschaftlichkeit durch.
- **Zielgruppen:** Denken Sie an Ihre Zielgruppen. Was müssen Sie tun, damit diese auch in der Zukunft Ihre Leistungen in Anspruch nehmen werden?

### **Schritt 3: Die Positionierung**

Jetzt haben Sie im Tabellenblatt M1.6. eine Übersicht über die Schlüsselkriterien.

Nun stehen die entscheidenden Eckdaten für Ihre spätere Strategie fest.

Übertragen Sie zusätzlich Ihre wesentlichen Analyseergebnisse (zu den ausgewählten Kriterien aus den Spalten F und G (M1.2.-M1.5.) in die Spalten C und D M1.6.

Jetzt haben Sie die kritischen Punkte herausgearbeitet und können mit der Entwicklung der Strategie beginnen.

### **ACHTUNG!:**

Denken Sie daran: Ziel der Positionierung ist es, eine RICHTUNG vorzugeben. Das bedeutet, dass Sie sich neben den Handlungsbedarfen auch für Ihre entscheidenden Stärken (Erfolgsfaktoren, Wettbewerbsvorteile) entscheiden. Mitunter entsteht das Missverständnis, dass eine Strategie bedeutet, Schwächen abzubauen; doch der wesentliche Bestandteil einer Strategie ist die Konzentration auf Stärken und Alleinstellungsmerkmale.

Lassen Sie sich Zeit und überdenken Sie Ihre Entscheidungen. Können Sie sich mit Ihrer Positionierung identifizieren? Sind Ihre Entscheidungen in sich stimmig? Passt die Positionierung zusammen mit dem Leitbild und der Satzung Ihrer Einrichtung? Ziel der Positionierung ist ein in sich stimmiges Modell.

## **Modul 2: Die Planungsphase**

Die Ergebnisse der Analysephase haben Ihnen gezeigt, wo Sie stehen. Mit der Positionierung haben Sie Ihre „strategische Richtung“ festgelegt. In der Planung geht es nun darum, diese „Stoßrichtung“ zu konkretisieren.

**ZIEL** der Planungsphase ist es, ausgehend von Analyseergebnissen und Leitbild, Ziele zu formulieren und Zielkataloge zu erstellen und so eine Grundlage für die operative Marketingplanung zu schaffen.

### **WESENTLICHE ASPEKTE:**

- **Modul 2.1.:** Das Leitbild als Grundstein
- **Modul 2.2.:** Die Festlegung strategischer Ziele

### **VORGEHENSWEISE:**

Gehen Sie auch in der Planungsphase Schritt für Schritt vor. Der Leitfaden gibt Ihnen, ebenso wie in der Analysephase, eine Struktur vor. Pro Seite werden die wesentlichen Arbeitsschritte erklärt. Auf der CD-ROM helfen Ihnen die Tabellenblätter M1.6. und M2.2. Ihre Arbeit zu strukturieren.

**ACHTUNG!:** In der Planungsphase müssen wichtige Entscheidungen getroffen werden. So werden beispielsweise Ziele in Bezug auf Kostenstruktur und Finanzmittel festgesetzt. Hierzu bedarf es der entsprechenden Entscheidungskompetenz. Achten Sie darauf, dass die folgenden Schritte mit der Einrichtungsleitung abgesprochen bzw. mit ihr gemeinsam durchgeführt werden.

## **Modul 2.1.: Das Leitbild**

### **Der Grundstein jeder Strategie**

Besonders im sozialen Bereich spielt das Leitbild eine wesentliche Rolle. Es stellt häufig eine normative Basis für strategische Entscheidungen dar und hat erheblichen Anteil am inneren und äußeren Erscheinungsbild einer Einrichtung<sup>4</sup>.

**Ziel:** In diesem Schritt soll die Bedeutung Ihres Leitbildes für Ihre spätere Social Marketing Strategie klar gemacht werden. Dabei sollen Sie hinterfragen, inwiefern die bisherigen Überlegungen und vor allem die Positionierung mit Ihrem Leitbild übereinstimmen.

Das Leitbild erfüllt grundlegende Aufgaben für Ihre Einrichtung<sup>5</sup>:

**Legitimation:** Das Leitbild begründet das Handeln aller MitarbeiterInnen nach innen und außen.

**Orientierung:** Das Leitbild wirkt für MitarbeiterInnen und Führungskräfte handlungsleitend.

**Motivation:** Das Leitbild erhöht die Identifikation mit der Einrichtung.

**VORGEHENSWEISE** (CD-ROM Tabellenblatt M1.6.):

- Überprüfen Sie ob Ihre Positionierung auch zu Ihrem Leitbild passt. Denn nur wenn das der Fall ist, hat Ihre spätere Strategie eine Chance auf Erfolg, weil sie in sich stimmig ist. Diese Überprüfung können Sie direkt im Tabellenblatt M1.6. in der Spalte E vornehmen.

---

<sup>4</sup> Vgl. Horak, C., Nonprofit Organisation, 2003, S. 15

<sup>5</sup> Vgl. Buber, R., Fasching, H., (Hrsg.), Leitbilder, 1999, S. 23

## **Modul 2.2.: Die Festlegung strategischer Ziele**

### **Die Basis der Marketingstrategie wird geschaffen**

**ZIEL:** In diesem Schritt leiten Sie aus den Analyseergebnissen und unter Berücksichtigung Ihres Leitbildes strategische Ziele ab. Mit Hilfe der strategischen Ziele wird ein Orientierungsrahmen für die spätere operative Marketingplanung gebildet.

#### **VORGEHENSWEISE** (CD-ROM Tabellenblatt M2.2.):

1. Schon in der Positionierung haben Sie sich für bestimmte Oberziele entschieden. Übernehmen Sie diese aus der Tabelle M1.6.Spalte D aus dem Modul 1.6. und präzisieren Sie diese wie folgt:

##### Leistungsziele

Wie müssen Ihre Leistungen in Zukunft ausgestaltet sein, um die Oberziele zu erreichen?

##### Beeinflussungsziele

Wie müssen Sie die Zielgruppen ansprechen bzw. „bearbeiten“ ?

##### Wirtschaftliche Ziele

Wie können Sie die Leistungserbringung in der Zukunft finanziell sicherstellen? Welche Ziele müssen in diesem Zusammenhang erreicht werden?

Achten Sie grundsätzlich auf eine präzise Formulierung Ihrer Ziele, indem sie die wesentlichen Zieldimensionen beachten:

- WAS soll (Zielinhalt)
- in WELCHEM Umfang (Zielausmaß)
- bis WANN erreicht werden (Zielperiode)?

#### **ACHTUNG!**

Eine der größten Herausforderungen bei der Festlegung strategischer Ziele ist es, allen Ansprüchen innerhalb Ihrer Einrichtung gerecht zu werden. Es entstehen schnell Zielkonflikte.

Im Wesentlichen entstehen diese Zielkonflikte zwischen den folgenden Bereichen:

- Erfüllung des Leitbildes
- Hohe Qualität der Leistungserstellung
- Wirtschaftlichkeit

Achten Sie bei der Zielformulierung auf diese Spannungsfelder!

Machen Sie sich klar: Je verbindlicher Sie zu Ihren Zielen stehen und diese offen kommunizieren, desto höher ist das Erfolgspotential, denn so ziehen alle an einem Strang. Wenn Mitarbeiter

gefragt sind und wissen, warum und vor allem wofür Sie etwas tun, tun Sie es eher aus Überzeugung. Schriftlich festgehaltene Ziele sind zugleich verbindlicher und daher motivierender.



## **Modul 3: Der Marketing-Mix**

### **Von der Strategie zum operativen Marketing**

Nachdem Sie sich mit der Planung Ihrer Social Marketing Strategie beschäftigt haben, wird es jetzt konkret: Die operative Marketingplanung, also die konkreten Maßnahmen für die Umsetzung Ihrer Strategie stehen hier im Mittelpunkt. Sie entscheiden, wie Sie Ihre Einrichtung als Ganzes gestalten, organisieren und kommunizieren möchten. Dies erfolgt mit Hilfe der Marketinginstrumente, auch Marketing-Mix genannt.

**ZIEL** des Marketing-Mix ist es, Ihre Einrichtung als Ganzes darzustellen und zu gestalten; die konkreten Maßnahmen für die Umsetzung Ihrer Strategie werden festgelegt und damit Ihre Strategie verwirklicht.

**VORGEHENSWEISE** (CD-ROM Tabellenblatt M3.1.-M3.5.):

Zu Beginn des Leitfadens haben Sie mit Hilfe der Bestandsaufnahme Ihre Einrichtung als Ganzes beschrieben (M1.1. Die Bestandsaufnahme) . Nun geht es darum, diese „Beschreibung“ entsprechend der strategischen Änderungen und Maßnahmen zu erneuern und mit Hilfe des Marketing-Mix „zum Leben zu erwecken“.

Die Marketing Instrumente werden im Folgenden noch einmal beschrieben:

- **Modul 3.1.: Die Leistungspolitik - WAS?**

Die Leistungspolitik ist abhängig vom Angebot Ihrer Einrichtung. Dieses haben Sie bereits in der Bestandsaufnahme (M1.1.) schriftlich festgehalten. Nun liegt es an Ihnen, Ihr Leistungsangebot neu zu strukturieren und auszuformulieren – je nachdem zu welchen Ergebnissen Sie in Analyse und Planung gekommen sind. Die Struktur Ihres Leistungsangebotes wird Ihnen bei der Gestaltung der weiteren Marketing-Instrumente als Aufhänger dienen.

- **Modul 3.2.: Die Koordinierung der Zielgruppen - WER?**

Wie gewährleisten Sie einen funktionierenden Informations- und Kommunikationsfluss mit Ihren Zielgruppen? Müssen Sie zwischen ihnen unterscheiden und möglicherweise unterschiedliche Kommunikationskanäle schaffen? Dies legen Sie im Modul 3.2. fest.

- **Modul 3.3.: Die Preis- und Gebührenpolitik - WIEVIEL?**

Bei der Preis- und Gebührenpolitik legen Sie fest, wie Ihr Angebot letztlich finanziert wird, insbesondere darüber, wie Sie sich preislich gegenüber Kostenträgern und Nutzern positionieren.

Themen wie Mischkalkulation und prospektive Kostenberechnung spielen hier eine Rolle.

- **Modul 3.4.: Die Platzierungspolitik - WIE?**

Bei der Platzierungspolitik geht es im Wesentlichen darum, WIE Ihre Leistungsnehmer Ihre Einrichtung erreichen und erleben; wie sie letztlich zu ihrer Leistung gelangen.

- **Modul 3.5.: Die Kommunikationspolitik - WARUM?**

Mit Hilfe der Kommunikation nehmen Sie in vielerlei Art und Weise Kontakt zu den Zielgruppen auf, um diese von Ihrer Einrichtung zu überzeugen. Je nachdem, welche Ziele Sie erreichen möchten, gestalten Sie Ihre Kommunikation.

Auf den folgenden Seiten werden Ihnen die einzelnen Marketinginstrumente genau erläutert; die Beispiele geben Ihnen Anregungen für Ihre eigene operative Marketingplanung.

Im Arbeitsmaterial finden Sie Tabellen, die Ihnen die strukturierte Planung erleichtern. Dabei legen Sie neben den Maßnahmen zusätzlich in einer extra Zeile fest, in welchem Zeitraum die Maßnahme durch wen umgesetzt werden soll.

**ACHTUNG!:**

Setzen Sie die Planung des operativen Marketingmanagements immer wieder in Bezug zu Ihrer bisherigen Arbeit.

- Welche Ziele wollen Sie mit den Marketing-Instrumenten erreichen (Tabellenblatt M2.2.)?
- Welche Mittel stehen Ihnen zur Verfügung?

Mitunter werden Sie Maßnahmen planen, welche die gesamte Einrichtung betreffen. Sie müssen diese nicht immer auf alle Leistungsbereiche herunter brechen.

## **Modul 3.1. Die Leistungspolitik**

### **Was für Wen?**

Bei der Gestaltung der Leistungspolitik ist es entscheidend, Ihr Angebot in eine in sich stimmige Struktur zu bringen.

**ZIEL** der Leistungspolitik ist es festzulegen, was genau Sie als Einrichtung für wen in welcher Weise anbieten. Dabei ist von Bedeutung, dass Sie Ihre einzelnen Leistungen auch begründen bzw. festhalten, was sie auszeichnet.

### **VORGEHENSWEISE** (CD-ROM Tabellenblatt M3.1.):

In der Bestandsaufnahme (M1.1.) haben Sie Ihre Leistungen benannt. Das aktuelle Leistungsangebot haben Sie durch die Leistungsziele in Modul 2.2. festgelegt. Übernehmen Sie zunächst die Leistungsbereiche aus Modul 1.1. und strukturieren Sie diese nun, entsprechend Ihrer Leistungsziele aus Modul 2.2. gegebenenfalls neu. Damit haben Sie die Grundlage für die weitere Ausgestaltung der Marketinginstrumente gelegt.

Beachten Sie die folgenden Aspekte bei der Gestaltung der Leistungspolitik:

- WELCHE Leistungen bieten Sie für WEN an?
- Was macht Ihre Leistung aus? (Überlegen Sie, welche Alleinstellungsmerkmale Sie vorweisen können.)
- Wie wollen Sie die Qualität Ihrer Leistungen sicherstellen?
- Wie können Sie Kernleistung durch Zusatzleistungen attraktiver gestalten?

Zum Beispiel: Eine Einrichtung schafft eine Plattform (Elternabende, Internetforen...), über die Eltern miteinander in Kontakt treten können und Erfahrungen austauschen können. Dies kann eine enorm positive Wirkung erzielen, da so die Interessen der Eltern nach Erfahrungsaustausch und „social support“ befriedigt werden können.

Eine Einrichtung dokumentiert mit digitalen Medien die Arbeit in einem integrativen Kindergarten. Die Kinder können das Material - auf CD gebrannt - mit nach Hause nehmen. So erhalten Eltern einen Einblick und in Form dieses Geschenkes wird außerdem ein Erinnerungswert geschaffen. Eine stärkere Bindung an die Einrichtung entsteht.

Auch hier hilft Ihnen das Arbeitsmaterial. Mit Hilfe der vorgegebenen Struktur können Sie Ihren individuellen Maßnahmenkatalog erarbeiten.

Bei der Ausarbeitung der Leistungsbereiche macht es Sinn, Mitarbeiter aus den jeweiligen Bereichen in den Prozess einzubeziehen. Häufig haben sie aufgrund ihrer Praxis-Erfahrungen besonders gute Ideen, wie mit wenig Aufwand große Wirkungen erzielt und so die Leistungserstellungsprozesse optimiert werden können.

**ACHTUNG!**

Bei der Begründung der Leistungserbringung geht es nicht nur um den Bedarf von Seiten der Zielgruppen, sondern auch um mögliche Alleinstellungsmerkmale, die Sie als Einrichtung zu bieten haben, z.B. besonders gut ausgebildetes Personal oder bestimmte Standortvorteile.

## **Modul 3.2. Die Koordination des Zielgruppenumgangs**

### **Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Zielgruppen**

Auch für soziale Dienstleistungen wird Kundenorientierung immer wichtiger.

Sie sollten also die Kundenorientierung in Ihrer Einrichtung als eigenes Marketinginstrument verstehen und so entsprechend planen, gestalten und festlegen.

**ZIEL:** Die Koordination des Umgangs mit den Zielgruppen soll den Informationsaustausch mit diesen optimieren.

#### **VORGEHENSWEISE** (CD-ROM Tabellenblatt M3.2.):

Ausgangspunkt für die Koordination Ihrer Zielgruppen sind Ihre Leistungsbereiche. Übernehmen Sie diese zunächst aus M3.1. und tragen Sie sie in die Tabelle M3.2. ein.

Außerdem helfen Ihnen die Ergebnisse aus der Zielgruppenanalyse in Modul M1.2. weiter.

- Es geht in erster Linie darum, dass Sie die für Ihre Einrichtung wesentlichen Zielgruppen festhalten und strukturieren. Auch hier haben Sie bereits in Modul 3.1. erste Arbeit geleistet. Im Wesentlichen geht es nun darum festzulegen, inwiefern Ihre Zielgruppen unterschiedliche Möglichkeiten der Kontaktaufnahme brauchen.

#### **ACHTUNG!**

Zu den Zielgruppen gehören neben den wesentlichen Leistungsnehmern auch Kosten- und Leistungsträger.

So ist z.B. die Kontaktaufnahme per Mail eine gute Möglichkeit für Ihre Zielgruppen, doch möglicherweise gibt es immer noch Personen, die den persönlichen Kontakt über das Telefon bevorzugen. Die Einrichtung einer Hotline oder Telefonsprechzeiten könnte eine passende Maßnahme sein. Auch sollten die Mitarbeiter vor Ort immer ein offenes Ohr und Auge für Feedback haben. Evtl. sollte es auch die Möglichkeit des schriftlichen Feedbacks beispielsweise in der Eingangshalle in Form eines internen Brief – oder Kummer-Kastens geben.

- Ein weiterer Aspekt wird die Gestaltung des Beschwerdemanagements in Ihrer Einrichtung sein.

Legen Sie die Umgangsweise mit Beschwerden fest und geben Sie Ihren Mitarbeitern Verhaltensrichtlinien an die Hand. Zum Beispiel: Es wird vereinbart, dass grundsätzlich jede Form von Feedback und Kritik schriftlich festgehalten wird. Jeder Mitarbeiter soll Zugriff auf diese Datei haben. Es können Verbesserungsvorschläge eingetragen werden, die Mitarbeiter tauschen sich einmal im Monat in einem Meeting untereinander aus und entwickeln Strategien zur Lösung der vorgebrachten Probleme.

Grundsätzlich soll jeder Mitarbeiter kritische Aussagen der Zielgruppen als Anregung für Verbesserungen verstehen. Außerdem ist wichtig, dass auf jede Kritik reagiert wird, sei es

durch einen Rückruf, ein Schreiben oder Ähnliches. Der Kunde soll in jedem Fall das Gefühl haben, ernst genommen zu werden.

- Halten Sie außerdem fest, wie Sie die Kundenorientierung auch in den Köpfen der Mitarbeiter „verankern“ möchten. Beispielsweise kann eine Einrichtung zur Einführung der oben genannten Maßnahmen einen Workshop veranstalten, in dem die Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen sich aktiv an der Gestaltung des Beschwerdemanagements zu beteiligen. Umso überzeugter werden sie dieses umsetzen.

Im Arbeitsmaterial sind Ihnen die einzelnen Schritte vorgegeben. Sie können in den Zeilen „Durchführung von wem bis wann?“ außerdem die Umsetzung Ihrer Maßnahmen planen und gestalten.

### **ACHTUNG!**

Die Beziehungsgestaltung (Customer Relation Management) erfordert mehr als nur die Möglichkeit für den Kunden, seine Meinung zu sagen. Die VERARBEITUNG der Informationen ist das Entscheidende! Schaffen Sie Strukturen, damit dies möglich wird. Dokumentieren Sie die Reaktionen Ihrer Kunden, analysieren Sie sie und leiten Sie Maßnahmen ab.

## **Modul 3.3. Die Preis- und Gebührenpolitik**

### **Ohne Kalkulation geht es nicht**

Die klassische, am Markt orientierte Preissetzung ist im Nonprofitbereich noch selten. Doch die Kalkulation von Kosten und Entgelten ist auch in Ihrer Einrichtung ein wesentlicher Bestandteil, um die Leistungserbringung zukünftig sicherzustellen.

**ZIEL** der Preispolitik ist es, die Kosten der Leistungserstellung zu kalkulieren und auf eine solide finanzielle Grundlage zu stellen.

#### **VORGEHENSWEISE** ( CD-ROM Tabellenblatt M3.3.):

Durch die Konzeption Ihres Zielkataloges in M2.2. wissen Sie bereits, in welche Bereiche Sie unbedingt investieren wollen und in welchen Bereichen Sie Kosten einsparen möchten. Nun geht es darum, festzulegen WIE genau Sie diese Ziele realisieren möchten und wie sie Ihre Einrichtung insgesamt finanzieren möchten.

Zum Beispiel: Durch Ihre Analyse, die darauffolgende Positionierung und die Strategie haben Sie sich entschieden, ein ambulantes Betreuungsangebot aufzubauen. Sie wissen, dass Sie in diesem Bereich keine kostendeckenden Betreuungssätze mit dem Kostenträger vereinbaren können. Aus strategischen Gründen (Ergebnisse aus der Analysephase) entscheiden Sie sich trotzdem, in dieses Leistungsangebot zu investieren und die nötigen Mittel z.B. über Spenden aufzubringen. Versuchen Sie, Konzepte zu finden und arbeiten Sie Maßnahmekataloge aus. Das Arbeitmaterial hilft Ihnen dabei.

Achten Sie auch darauf, an die zukünftigen finanziellen Veränderungen zu denken und planen Sie diese mit ein.

#### **ACHTUNG!**

Denken Sie bei den Überlegungen zum Kostenthema auch an die Interessen Ihrer Kostenträger bzw. Finanzgeber? Durch welches Verhalten können Sie deren Unterstützung sicherstellen? Was muss getan werden um bestimmte Zuschüsse zu bekommen usw.?

## **Modul 3.4. Die Platzierungspolitik**

### **Wie kommen Ihre Leistungsnehmer zu Ihnen?**

Im Nonprofitbereich hat der Vertrieb eine ganz eigene Bedeutung: Hier geht es darum, WIE Zielgruppen zur Einrichtung gelangen bzw. Mitarbeiter zum Kunden, wie Kunden Kontakt zur Einrichtung aufnehmen können und wie sie die Einrichtung und ihre Mitarbeiter wahrnehmen. Je nachdem welche Struktur Ihre Angebote aufweisen, Kommstruktur (stationäre Angebote) oder Gehstruktur (ambulante Leistungen), müssen Sie sicherstellen, dass der Kunde Ihre Einrichtung bequem aufsuchen kann bzw. die Mitarbeiter zum Kunden gelangen und Ihre Leistung dort bestmöglich erbringen.

**ZIEL** der Platzierungspolitik ist es, den Zielgruppen den Kontakt mit der Einrichtung und ihren Mitarbeitern so einfach und angenehm wie möglich zu machen.

#### **VORGEHENSWEISE** (CD-ROM Tabellenblatt M3.4.):

Im Arbeitmaterial ist Ihnen eine Checkliste mit den wesentlichen Aspekten der Platzierungspolitik vorgegeben. So können Sie Maßnahmen für jeden einzelnen Bereich festlegen.

Wesentliche Bestandteile der Platzierungspolitik sind:

- Gestaltung der Einrichtung, insbesondere des Eingangsbereiches  
Zum Beispiel: Tagesstätte für behinderte Kinder. Der Eingangsbereich ist hell und freundlich eingerichtet. Es gibt Sitzmöglichkeiten für Besucher; Broschüren und andere Materialien liegen zur Information aus. Um das Erscheinungsbild persönlicher zu gestalten, werden regelmäßig aktuelle Arbeiten der Kinder der Tagesstätte ausgestellt. Die Kinder gestalten diesen Bereich selber. Der Eingangsbereich ist beschildert, so dass erkennbar ist, wie man wo hingelangt.
- Auftreten der Mitarbeiter bei ambulanten Leistungen  
Zum Beispiel: Die Mitarbeiter, die ambulante Leistungen erbringen. Sie tragen angemessene Arbeitskleidung und halten sich an bestimmte Verhaltensregeln (Pünktlichkeit, Freundlichkeit...). Nach Möglichkeit sollen Mitarbeiter möglichst lange für dieselben Kunden zuständig sein, damit ein Vertrauensverhältnis entstehen kann.
- Kontaktaufnahme per Medien und Telekommunikation  
Beispiel: Auf der Internetseite ist ein Kontaktformular hinterlegt, außerdem werden Telefonnummern und Ansprechpartner sowie Sprechzeiten genannt. Diese sind auch in Broschüren zu finden. Zugesandte Kontaktformulare werden regelmäßig bearbeitet und analysiert.
- Öffnungszeiten  
Beispiel: Die Öffnungszeiten sind überall vorzufinden, das heißt im Eingangsbereich der Einrichtung selbst, auf der Internetseite und auf Broschüren.
- Anfahrtsbeschreibungen



Auch die Anfahrtsbeschreibung sollte beispielsweise online herunter zu laden sein und auf Broschüren der Einrichtung abgedruckt werden.

**ACHTUNG!**

Auch bei der Platzierungspolitik geht es nicht nur um reine Informationsangebote. Auch die Mitarbeiter und ihr Verhalten spielen eine wesentliche Rolle.

## **Modul 3.5. Die Kommunikation**

### **Tue Gutes und rede darüber! - Die Kommunikation als das Herzstück des Marketings.**

**Ziel** der Kommunikation ist es, Zielgruppen je nach Kommunikationsstrategie zu erreichen und zu „bearbeiten“.

**VORGEHENSWEISE** (CD-ROM Tabellenblatt M3.5.):

#### **1. Schritt: Die Corporate Identity**

Ein einheitliches und überzeugendes Erscheinungsbild Ihrer Einrichtung nach außen - also die Corporate Identity - ist sehr wichtig. Dabei geht es beispielsweise um die Festlegung von Logos und von Schrifttypen sowie um Arbeitskleidung und um bestimmte Verhaltensweisen. (Corporate Design und Corporate Behaviour) So kann eine Einrichtung beispielsweise neben einem LOGO und einem einheitlichen Briefkopf auch die Fahrzeuge Ihres Fuhrparks für alle erkennbar gestalten, indem das Logo und die Kontaktadresse oder ein Slogan auf den Fahrzeugen zu finden ist. In Bezug auf Verhaltensweisen kann die Ansprache unter den Mitarbeitern mit DU festgelegt werden.

**ACHTUNG!** : Achten Sie bei der Corporate Identity auf Authentizität. Mitarbeiter, die sich mit bestimmten Verhaltensregeln unwohl fühlen, wirken nicht überzeugend. Überlegen Sie gemeinsam, welche Eigenschaften für Sie als Einrichtung bezeichnend sind und deshalb hervorgehoben und vereinheitlicht werden sollten.

Das Arbeitsmaterial ermöglicht Ihnen die individuelle Gestaltung Ihrer Corporate Identity.

#### **2. Schritt: Die Kommunikationsstrategie**

Ausschlaggebend für die Gestaltung der Kommunikation ist zunächst einmal das Ziel, das Sie erreichen möchten. Es gibt grundsätzlich mehrere Möglichkeiten, je nach Analyseergebnissen und Zielen, die Sie in der Planung festgesetzt haben. Wählen Sie hier die passende Strategie aus:

- Bekanntmachung

Müssen Sie mehr von sich reden machen? Zum Beispiel weil Sie als Einrichtung noch nicht so lange aktiv sind oder weil Sie interessante neue Leistungen anbieten möchten.

- Information

Brauchen einige Zielgruppen mehr fachliche Information über Ihre Leistungen? Dann ist informative Kommunikation besonders wichtig.

- Imageprofilierung

Möchten Sie sich stärker positiv in Szene setzen? Dann arbeiten Sie an Ihrer Imageprofilierung.

- Konkurrenzabgrenzung

Haben Sie einen bestimmten Konkurrenten, von dem Sie sich absetzen möchten?

- neue Zielgruppe(n)
- Bindung

Entscheiden Sie, welche Kommunikationsstrategie Sie im jeweiligen Leistungsbereich verfolgen, dabei kann es durchaus geschehen, dass Sie mehrere Strategien gleichzeitig verwirklichen möchten. Planen Sie dann konkret die Maßnahmen für die einzelnen Bereiche.

Folgende Instrumente bieten sich im Rahmen der Kommunikationsmaßnahmen an:

- **Die PR / Öffentlichkeitsarbeit**

Öffentlichkeitsarbeit ist die Koordination der Anspruchsgruppe „Öffentlichkeit“. Hier geht es darum, dass Sie entweder durch eigene Veröffentlichungen in Medien oder durch die Kontaktaufnahme mit Meinungsträgern der Öffentlichkeit (Politiker, Journalisten usw.) versuchen positiv in der Öffentlichkeit zu erscheinen.

**ACHTUNG!** Unterschätzen Sie die Öffentlichkeitsarbeit nicht, sie birgt zwei wesentliche Vorteile:

- Der Kostenaufwand hält sich im Vergleich zu anderen Kommunikationsinstrumenten in Grenzen (vgl. Werbung).
- Objektive und gleichzeitig positive Berichterstattung hat erheblichen Einfluss auf die Meinungsbildung und auf Ihr Image. Schreibt die Presse positiv über Sie, haben Sie sehr viel gewonnen. Es ergibt sich ein Werbeeffect mit Überzeugungskraft aufgrund von Objektivität.

PR / Öffentlichkeitsarbeit eignet sich besonders für

- die Bekanntmachung Ihrer Einrichtung z.B. indem Sie Fachbeiträge in Zeitschriften und Magazinen veröffentlichen.
- für die gezielte Information über die Arbeit Ihrer Einrichtung beispielsweise durch Berichterstattung externer Journalisten oder durch selbst erstellte Pressemitteilungen.

- **Veranstaltungen**

Mit der Durchführung von Veranstaltungen haben Sie die Möglichkeit Ihr Erscheinungsbild zu prägen, also Ihr Auftreten bewusst zu gestalten. Gleichzeitig können Sie intensiven Kontakt zu Zielgruppen aufnehmen. Veranstaltungen bieten also ein hohes Potential an Austauschmöglichkeiten zwischen Ihnen und Ihren Zielgruppen.

**ACHTUNG!** Die folgenden Anforderungen sollten erfüllt sein:

- Um die Veranstaltung neben einem informativen auch zu einem emotionalen Erlebnis werden zu lassen, muss auf eine gewisse Einmaligkeit geachtet werden. Besucher sollen ein Gefühl des Besonderen vermittelt bekommen. So lassen sich besonders Erfolge in Bezug auf das Image erzielen.

- Die Veranstaltung sollte auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten sein.
- Schaffen Sie während einer Veranstaltung immer die Möglichkeit der direkten Kontaktaufnahme zwischen Besuchern und Mitarbeitern Ihrer Einrichtung.

Veranstaltungen eignen sich für nahezu jede Strategie der Kommunikation:

- **Bekanntmachung** : Eine Veranstaltung macht Sie bekannt; achten Sie allerdings darauf, dass Sie sie rechtzeitig und umfangreich ankündigen, damit Ihre Zielgruppen auch Kenntnis nehmen.
- **Information**: Je nach Art der Veranstaltung können Sie diese auch zur ausführlichen Information Ihrer Zielgruppen nutzen. Beispielsweise indem Sie Ihre Arbeit vorstellen und Informationsgespräche durch Fachkräfte anbieten.
- **Imageprofilierung**: Das Image kann durch Veranstaltungen entscheidend beeinflusst werden. Machen Sie das auch Ihren Mitarbeitern deutlich. Das Verhalten und der Umgang untereinander werden sicherlich einen entscheidenden Beitrag zur Imagebildung beitragen.
- **Neue Zielgruppe(n)**: Wenn Sie die Veranstaltung umfangreich angekündigt haben, beispielsweise durch Flyer, Plakate und Inserate, haben Sie die Chance auch neue Zielgruppen zu aktivieren. Kommen auch externe Besucher auf Ihre Veranstaltung, haben Sie die Chance, diese für sich zu gewinnen.
- **Bindung**: Auch die Festigung der Bindung zu bereits bestehenden Zielgruppen ist durch Veranstaltungen möglich. So können Sie beispielsweise speziell für Eltern Gespräche und Workshops anbieten.

**ACHTUNG!** Achten Sie darauf, dass Sie Ihre Veranstaltung auf Ihre Ziele zuschneiden. Mit ein und demselben Event alle Kommunikationsziele erreichen zu wollen, ist schwierig. Es macht beispielsweise Sinn für Bekanntheit, Image und die Aktivierung neuer Zielgruppen einen Tag der offenen Tür zu veranstalten, für die Bindung der bestehenden Zielgruppen hingegen ein Sommerfest.

#### ▪ **Die klassische Werbung**

Die klassische Werbung ist die bewusste Verbreitung bestimmter Botschaften über bestimmte Werbeträger<sup>6</sup>. Damit zählt sie zu den kostenintensiveren Instrumenten in der Kommunikation. Klassisches Ziel von Werbung ist die Erhöhung der Bekanntheit und das Verbreiten eines positiven Images, es können aber auch, je nach Werbestrategie, andere Ziele verfolgt werden.

**ACHTUNG!** Es empfiehlt sich in jedem Falle professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen, wenn es darum geht welche Botschaft (Welche Kommunikationsziele sollen erreicht werden?) über welche

---

<sup>6</sup> Vgl. Bruhn, M., Kommunikationspolitik, 2003, S. 277

Medien (Wen wollen wir erreichen?) verbreitet werden soll. Achten Sie darauf, die Zielsetzung Ihrer Werbung gegenüber der jeweiligen Agentur klar zu kommunizieren. Die professionellste Werbebotschaft nützt Ihnen nichts, wenn Sie nicht präzise auf Ihre Ziele abgestimmt ist.

- **Das Direktmarketing**

Das Direktmarketing hat im Nonprofit-Bereich eine starke Bedeutung, denn hier geht es um die direkte Ansprache bestimmter Zielgruppen. Dies erfolgt zum Beispiel in Form von Zusendungen und durch die direkte persönliche Kontaktaufnahme.

Direktmarketing eignet sich sehr gut, um die Bindung der Zielgruppen an Ihre Einrichtung zu erhöhen und das Image zu stärken.

Beispielsweise können Sie zum Jahreswechsel Grußbotschaften an Ihre Leistungsnehmer versenden und über Ihre Einrichtung informieren sowie die Leistungsnehmer zur Kontaktaufnahme anregen. Auch eignet sich das Direktmarketing zur Durchführung von Marktforschungsaktivitäten: Wenn Sie einem Grußschreiben einen Fragebogen beilegen, sind die Adressaten sicherlich eher bereit, sich an der Befragung zu beteiligen.

**ACHTUNG!** Für effektives Direktmarketing benötigen Sie eine gut gepflegte und strukturierte Kundendatenbank.

Erstellen Sie einen für Ihre Strategie individuellen Maßnahmenkatalog. Das Arbeitsmaterial hilft Ihnen dabei.

## **Modul 4: Die Kontrollphase**

### **Der Sprung in die Zukunft**

Wie bereits in der Einleitung des Leitfadens erwähnt, ist die Kontrolle ein wesentlicher Bestandteil des gesamten Social Marketing. Sie bildet eine Art Basis für den langfristigen Erfolg Ihrer Marketingaktivitäten und ist damit primär zukunftsorientiert.

Sie beinhaltet die kontinuierliche Steuerung und Überwachung des gesamten Marketingprozesses. Die in der Strategieentwicklung festgesetzten Ziele müssen in der Durchführung von Marketingmaßnahmen überprüft werden. Das kritische Hinterfragen der eingangs getroffenen Annahmen ist ein wesentlicher Baustein der Kontrolle.

**ZIEL:** Mit Hilfe der Kontrolle soll Ihr Leitprojekt „Social Marketing“ den Sprung in die Zukunft schaffen. Durch Ihre schriftlich festgehaltenen Ziel- und Maßnahmenkataloge soll das Marketing-Management kontinuierlich überprüft und gesteuert werden. Die Auswirkungen des strategischen Marketings sollen sichtbar gemacht werden.

#### **VORGEHENSWEISE:**

Die wesentlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kontrolle haben Sie bereits geschaffen: Die Zielkataloge und Maßnahmenkataloge, die Sie im Rahmen der Strategieentwicklung erstellt haben, sind die Parameter, mit Hilfe derer Sie Ihre Marketingaktivitäten immer wieder kritisch hinterfragen können.

- Implementieren Sie die Ziele (M2.2.) und Maßnahmen (M3.1.-M3.5.) in Ihr Qualitätsmanagement und überprüfen Sie deren dauerhafte Um- und Zielsetzung.
- Überprüfen Sie regelmäßig Ihre bisherigen Arbeitsergebnisse: Sind Sie nach wie vor auf dem richtigen Weg, um Ihre langfristigen Ziele zu erreichen?
- Setzen Sie ihre Unterziele und Arbeitsaufgaben immer wieder in Bezug zum Oberziel des Social Marketing: So können Sie quasi aus der „Vogelperspektive“ Ihre Arbeit besser beurteilen.

#### **ACHTUNG!**

Versuchen Sie den Fortgang Ihres strategischen Marketing und den Erfolg des Projektes Social Marketing regelmäßig in Teamgesprächen zu überprüfen. Geben Sie Mitarbeitern aller Bereiche die Möglichkeit ihre Erfahrungen mit dem Social Marketing und den damit einhergehenden Veränderungen mitzuteilen.

Achten Sie auf Ihre Arbeiten aus der Analysephase:

- Was haben Sie sich in der Positionierung vorgenommen?
- Inwiefern werden Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteile umgesetzt?

- Wo wurden notwendige Schritte bereits umgesetzt?
- Passen Positionierung und operative Marketingmaßnahmen noch zusammen?

**ACHTUNG!** Die Kontrolle muss als ein immer wiederkehrender Prozess verstanden werden. Nur die kontinuierliche Arbeit an Ihrem Social Marketing Konzept kann auch einen kontinuierlichen Erfolg bewirken.

## **Abschließende Bemerkungen zum Leitfaden:**

Gratulation! Sie haben es geschafft! Sie haben die einzelnen, zum Teil durchaus mühseligen Arbeitsschritte, die es bei der Entwicklung einer Strategie zu beachten gilt, hinter sich gebracht.

Der Leitfaden hat Ihnen eine Vorstellung davon vermittelt, welche grundlegenden Aspekte es im Social Marketing zu beachten gilt: Bestimmte Systematische Herangehensweisen, wie etwa die gründliche Analyse als ersten Schritt, sind bei der Strategieentwicklung unabdingbar. Doch bei der Frage des WIE gibt es durchaus unterschiedliche Möglichkeiten.

Dieser Leitfaden sowie die folgenden Literaturhinweise sollen Ihnen als Anregung dienen auf dem Weg hin zu Ihrem eigenen, individuellen Marketingmanagement. Sie müssen sich in Zukunft nicht dogmatisch an diesen Leitfaden halten, sondern können eigene Arbeitsweisen und Konzepte entwickeln. Auch die Literatur gibt unterschiedliche Modelle vor, wie man Analyse, Planung und Umsetzung von Marketingaktivitäten angeht. Welches die richtige für Sie ist, müssen Sie herausfinden.

Das Social Marketing ist ein breites und vor allem interessantes Feld. Wir hoffen, wir haben Ihr Interesse dafür wecken können und Sie werden in Zukunft Erfolg und Spaß am Marketingmanagement haben!



## **Literaturverzeichnis**

Bruhn, M., Marketing für Nonprofit-Organisationen – Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Stuttgart, 2005.

Bruhn, M., Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 2. Aufl., München 2003.

Buber, R., Fasching, H., (Hrsg.), Leitbilder in Nonprofit Organisationen – Entwicklung und Umsetzung, Wien, 1999.

Eschenbach, R., Horak, C., (Hrsg.), Führung der Non Profit Organisation – Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, 2. Aufl., Stuttgart, 2003.

Praxishandbuch Sozialmanagement, Verlag PRO Sozial, 2007.

## **Weiterführende Literatur zum Thema Social Marketing**

Beilman, M., Sozialmarketing und Kommunikation, Neuwied, Kriftel, Berlin, 1995.

Buber, R., Mayer, M., (Hrsg.), Fallstudien zum Non Profit Management – praktische BWL für Vereine und Sozialeinrichtungen, Stuttgart, 1997.

Kolhoff, L., Analyse und Entwicklung von Organisationen im sozialen Sektor, Augsburg , 2003.

Kotler, P., Roberto, E., Social Marketing, Düsseldorf, Wien, New York, 1991.

Scheibe-Jaeger, A., Modernes Sozialmarketing – Praxis Handbuch für Non Profit-Organisationen, Regensburg, Berlin, 2002.

Schubert, H.J. (Hrsg.) Management von Gesundheits- und Sozialleistungen, Neuwied, Köln, München, 2003.

Ruth, S., Management der Non Profit Organisation. Gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten, Stuttgart, 2001.

Die Autoren des Leitfadens:

Claudia Marie Apenburg

August Busch, Hamm

Stefan Gramen, Köln

Ingrid Haus, Landstuhl

Johannes Magin, Regensburg

Günter Mayer, Aschau

Reinhard Mehringer, Regensburg

Gerald Nolte, Leinefelde

Eva Sefrin, Hausen

## **Arbeitshilfe auf CD: Inhaltsverzeichnis**

Social Marketing in Einrichtungen der Behindertenhilfe und Psychiatrie der Caritas

Ein Leitfaden zur Analyse, Planung, Operationalisierung und Kontrolle von Social-Marketing-Strategien

1. Leitfaden

2. Beispiele

- Neu Modul 1 PFD
- Neu Modul 2 PFD
- Neu Modul 3 PDF

3. Tabellen für Anwender

- Modul 1 PC Version
- Modul 2 PC Version
- Modul 3 PC Version
- NEU Projektplanung PC

M1.1. DIE BESTANDSAUFNAHME	
Ihre bisherigen Leistungsbereiche	Ihre bisherigen wesentlichen Leistungsnehmer zum jeweiligen Leistungsbereich
A3 z.B. Frühförderung	B3 z.B. Kleinkinder/Eltern/gesetzl. Vormund
A4 z.B. Tagesstätte	B4
A5 z.B. Schule	B5
A6	B6
A7	B7
A8	B8
A9	B9
A10	B10

<b>M1.2. DIE UMFELDDANALYSE</b>						
<b>Analyse-Bereiche</b>	<b>Kriterien</b>	<b>Ihre Antworten</b>	<b>positive Aspekte/Chancen?</b>	<b>negative Aspekte/Risiken?</b>	<b>interne Ressourcen?</b>	<b>Reaktionen?/Möglichkeiten?</b>
<b>politisch</b>	Entwicklung Europapolitik	C3	D3	E3	F3	G3
	Entwicklung Bundes- und Landespolitik	C4	D4	E4	F4	G4
	Entwicklung regionale Politik	C5	D5	E5	F5	G5
	Entwicklung von Behörden und Gesetzgebern	C6	D6	E6	F6	G6
	Entwicklung von Verbänden und Selbsthilfegruppierungen	C7 z.B. steigende Anzahl von Selbsthilfegruppen	D7 z.B. Möglichkeiten der Zusammenarbeit	E7 z.B. Mehr Druck von außen	F7 z.B. einige Leistungsnehmer sind Mitglieder in Selbsthilfegruppen	G7 z.B. Zusammenarbeit, gezielte Maßnahmen zur Information der Gruppierungen
	<b>geographisch</b>	Gemeindegröße und -qualität (zentrumstah, ländlich, etc.)	C8	D8	E8	F8
Umfeldtypologie (Wohnquartier, Gewerbegebiet)		C9	D9	E9	F9	G9
Verkehrsanbindung		C10	D10	E10	F10	G10
Infrastruktur (Arzt, Krankenhaus, Versorgung)		C11	D11	E11	F11	G11
Barrierefreiheit		C12	D12	E12	F12	G12
<b>rechtlich</b>	Entwicklung in Sozialgesetzgebung	C13 z.B. Einführung des persönlichen Budgets	D13 z.B. Mehr Wettbewerb im sozialen Sektor, Umdenken	E13 z.B. Mehr Kostendruck, mehr Vorschriften, mehr bürokratischer Aufwand	F13 z.B. Einrichtung bisher gut am Markt positioniert, ist stärkerem Wettbewerb also gewachsen	G13 z.B. Weitere Hervorhebung von Alleinstellungsmerkmalen
	Entwicklung im Arbeitsrecht	C14	D14	E14	F14	G14
<b>sozial</b>	Einbindung in politische und kirchliche Gemeinde	C15	D15	E15	F15	G15

Analyse-Bereiche	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/Chancen?	negative Aspekte/Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
	Anerkennung der "sozialen Arbeit"	C17	D17	E17	F17	G17
<b>gesellschaftlich-kulturell</b>	Bevölkerungsentwicklung, Demographie	C18	D18	E18	F18	G18
	Einkommensentwicklung	C19	D19	E19	F19	G19
	Migrationsentwicklung	C20	D20	E20	F20	G20
	Entwicklung von Trends (z. B. Individualisierung)	C21	D21	E21	F21	G21
<b>wirtschaftlich</b>	Entwicklung des Bruttosozialprodukts und der Konjunktur	C22	D22	E22	F22	G22
	Entwicklung der Inflation	C23	D23	E23	F23	G23
	Entwicklung der Beschäftigung	C24	D24	E24	F24	G24
	Entwicklung der Gehalts- und Lohnpolitik	C25	D25	E25	F25	G25
	Steuerentwicklung	C26	D26	E26	F26	G26
	Entwicklung der überörtlichen und örtlichen Kostenträgern	C27	D27	E27	F27	G27
	Entwicklung von Kapital- und Investitionsgebern	C28	D28	E28	F28	G28
	Entwicklung von Kreditgebern	C29	D29	E29	F29	G29
	Entwicklung von und bei Kooperationspartnern	C30	D30	E30	F30	G30

Analyse-Bereiche	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/Chancen?	negative Aspekte/Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
technologisch	Entwicklung Technologien für die Zielgruppe	C31	D31	E31	F31	G31
	Innovationen	C32	D32	E32	F32	G32
ökologisch	Umweltbelastungen	C33	D33	E33	F33	G33
	Entwicklung Energie und Rohstoffe	C34	D34	E34	F34	G34

**M1.3. DIE ZIELGRUPPENANALYSE**

Zielgruppe	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/Chancen?	negative Aspekte/Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
<b>Leistungsnehmer (auch potentielle)</b>	Erwartungen, Nutzungsgewohnheiten und Leistungsanforderungen	C3 z:B. hohe Erwartungen an Qualität	D3 z.B. Qualität als Schlüsselpositionierung nutzen	E3 z.B. evtl. kein echtes Alleinstellungsmerkmal	F3 z.B. Qualität sehr gut	G3 z.B. Weiter Qualitätssicherung betreiben, aber weitere Alleinstellungsmerkmale suchen
	Bekanntheit des Leistungsangebotes	C4	D4	E4	F4	G4
	Qualität des Personals (Beurteilung und Wichtigkeit!)	C5	D5	E5	F5	G5
	Fachlichkeit des Personals (Beurteilung und Wichtigkeit!)	C6	D6	E6	F6	G6
	Freundlichkeit des Personals (Beurteilung und Wichtigkeit!)	C7	D7	E7	F7	G7
	Beurteilung des Leistungsangebotes	C8	D8	E8	F8	G8
	Image	C9	D9	E9	F9	G9
	Preisempfindlichkeit	C10	D10	E10	F10	G10
	Mission und Leitbilder (Bekanntheit und Beurteilung)	C11	D11	E11	F11	G11
	Auswahlkriterien	C12	D12	E12	F12	G12
	grundsätzliche Zufriedenheit mit der Einrichtung	C13	D13	E13	F13	G13
	Mediennutzung	C14	D14	E14	F14	G14



Zielgruppe	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/Chancen?	negative Aspekte/Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
Angehörige/gesetzl. Betreuer	Erwartungen, Nutzungsgewohnheiten und Leistungsanforderungen	C16	D16	E16	F16	G16
	Bekanntheit des Leistungsangebotes	C17	D17	E17	F17	G17
	Beurteilung des Leistungsangebotes	C18	D18	E18	F18	G18
	Qualität des Personals (Beurteilung und Wichtigkeit!)	C19	D19	E19	F19	G19
	Fachlichkeit des Personals (Beurteilung und Wichtigkeit!)	C20	D20	E20	F20	G20
	Freundlichkeit des Personals (Beurteilung und Wichtigkeit!)	C21	D21	E21	F21	G21
	Image	C22	D22	E22	F22	G22
	Preisempfindlichkeit	C23	D23	E23	F23	G23
	Mission und Leitbilder (Bekanntheit und Beurteilung)	C24	D24	E24	F24	G24
	Auswahlkriterien	C25	D25	E25	F25	G25
	Mediennutzung	C26	D26	E26	F26	G26
	grundsätzliche Zufriedenheit mit der Einrichtung	C27	D27	E27	F27	G27

Zielgruppe	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/Chancen?	negative Aspekte/Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
Leistungsträger	Erwartungen	C29	D29	E29	F29	G29
	Bekanntheit des Leistungsangebotes	C30	D30	E30	F30	G30
	Beurteilung des Leistungsangebotes	C31	D31	E31	F31	G31
	Auswahlkriterien	C32	D32	E32	F32	G32
	grundsätzliche Zufriedenheit mit der Einrichtung	C33	D33	E33	F33	G33
	Preisempfindlichkeit	C34	D34	E34	F34	G34
	Image	C35	D35	E35	F35	G35
	Budgeteinschränkungen	C36	D36	E36	F36	G36
	Bereitschaft zu Kooperationen	C37	D37	E37	F37	G37

**M1.4. DIE MITBEWERBERANALYSE**

Mitbewerber	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/Chancen?	negative Aspekte/Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
<b>Gesamtmarkt allgemein</b>	Marktattraktivität:	C3	D3	E3	F3	G3
	Preisspannen	C4	D4	E4	F4	G4
<b>Mitbewerber 1</b>	Angebot	C5 z.B. gleiche Angebotsstruktur	D5 z.B. leichte Vergleichbarkeit	E5 z.B. Gefahr, dass Kunden abwandern	F5 z.B. hohe Qualität der Angebote	G5 z.B. Alleinstellungsmerkmal finden und kommunizieren
	Größe	C6 z.B. Ähnliche Größe	D6 z.B. Wettbewerber hat ähnliche Probleme wie wir	E6	F6 z.B. flexibel, was Angebotsgröße angeht	G6 z.B. überlegen, ob Größe geändert werden soll
	Image/Bekanntheit	C7 z.B. schlechteres Image	D7 z.B. positive Abhebung	E7 z.B. an positiver Abhebung MUSS gearbeitet werden	F7 z.B. Mitarbeiter ,die an Imagebildung positiv mitwirken	G7 z.B. Gutes Image auch in Zukunft sichern
	Marketing/Aktivitäten	C8 z.B. wenig Aktivitäten	D8 z.B. positive Abhebung	E8 z.B. an positiver Abhebung MUSS gearbeitet werden	F8 z.B. Mitarbeiter ,die an Imagebildung positiv mitwirken	G8 z.B. Marketing auch in ZUKUNFT anpassen
	Unterschiede	C9 z.B. Gleiches Angebot aber Image unsterschiedlich	D9 z.B. positive Abhebung	E9 z.B. eigenes Image könnte abrutschen	F9 z.B. Mitarbeiter ,die an Imagebildung positiv mitwirken	G9 z.B. am eigenen Image weiter arbeiten
<b>Mitbewerber 2</b>	Angebot	C10	D10	E10	F10	G10
	Größe	C11	D11	E11	F11	G11
	Image/Bekanntheit	C12	D12	E12	F12	G12
	Marketing Aktivitäten	C13	D13	E13	F13	G13
	Unterschiede	C14	D14	E14	F14	G14

**M1.5. DIE EIGENSITUATIONSANALYSE**

Analyse-Bereiche	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/ Chancen?	negative Aspekte/ Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
<b>Angebotsstruktur</b>	Leistungspalette	C3	D3	E3	F3	G3
	Auslastung der Angebote	C4	D4	E4	F4	G4
	Alleinstellungsmerkmale	C5	D5	E5	F5	G5
	Qualität	C6	D6	E6	F6	G6
<b>Personalressourcen</b>	Fachlichkeit (Qualifikation)	C7 z.B. hohe Qualifikation	D7 z.B. gute Leistungserstellung	E7 z.B. höhere Gehälter	F7 z.B. Interne Fortbildungen	G7 z.B. Als Positionierung nutzen, evtl. Wissen anbieten in Kursen für Eltern
	Mitarbeiterzufriedenheit	C8	D8	E8	F8	G8
	Fortbildungsmöglichkeiten	C9	D9	E9	F9	G9
	Betriebszugehörigkeit	C10	D10	E10	F10	G10
	Engagement	C11	D11	E11	F11	G11
	Identifizierung	C12	D12	E12	F12	G12
	Personalbedarf (Personaleinsatzplanung)	C13	D13	E13	F13	G13
	Stellenbeschreibungen	C14	D14	E14	F14	G14
flexible Arbeitszeiten?	C15	D15	E15	F15	G15	
Mitbestimmung	C16	D16	E16	F16	G16	

Analyse-Bereiche	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/ Chancen?	negative Aspekte/ Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
<b>Wirtschaftliche Ressourcen</b>	Bilanzstruktur/ Kapitalstruktur	C18	D18	E18	F18	G18
	Betriebsergebnisse	C19	D19	E19	F19	G19
	Liquidität	C20	D20	E20	F20	G20
	Aussagefähigkeit der Rechnungslegung	C21	D21	E21	F21	G21
	Durchschnittliche Personalkosten	C22	D22	E22	F22	G22
	Umfang des Versicherungsschutzes	C23 z.B. Haftpflicht-Gebäude-, Lohnausfallversicherung etc.	D23 z.B. wesentliche Risiken sind abgedeckt	E23 z.B. Kostenfaktor	F23 z.B. vorbeugender Brandschutz	G23 z.B. Risikominimierung
<b>Physische Ressourcen</b>	technische Ausstattung	C24	D24	E24	F24	G24
	Zustand der Gebäude	C25	D25	E25	F25	G25
	äußeres Erscheinungsbild, Modernität	C26	D26	E26	F26	G26
	Auslastung und Nachfrage	C27	D27	E27	F27	G27
	Standort	C28	D28	E28	F28	G28

Analyse-Bereiche	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/ Chancen?	negative Aspekte/ Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
<b>Organisatorische Ressourcen</b>		C30	D30	E30	F30	G30
	Informations- und Beziehungssysteme	C31	D31	E31	F31	G31
	Interne Strukturen, Pflegeorganisation, Standards	C32	D32	E32	F32	G32
	Strukturierung der Arbeitsabläufe?	C33	D33	E33	F33	G33
	Flexibilität der Arbeitsabläufe?	C34	D34	E34	F34	G34
<b>Kundenorientierung</b>	Bedeutung der Kundenorientierung in der Einrichtung?	C35	D35	E35	F35	G35
	Werden Kunden offensiv um Feedback gebeten?	C36	D36	E36	F36	G36
	Gibt es für Kunden "Kommunikationskanäle" (Internetforen, Meckerksten, Telefon, Veranstaltungen...)	C37	D37	E37	F37	G37
	Analyse der Kundenzufriedenheit?	C38	D38	E38	F38	G38
	Erfassung und Verarbeitung von Kundenfeedback?	C39	D39	E39	F39	G39
	Gibt es ein Beschwerdemanagement?	C40	D40	E40	F40	G40

Analyse-Bereiche	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/ Chancen?	negative Aspekte/ Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
<b>Kommunikationsstrategie</b>	Gibt es eine Kommunikationsstrategie, die alle Mitarbeiter kennen?	C42	D42	E42	F42	G42
	Gibt es ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen?(Corporate Identity) zB: LOGO, Briefköpfe, Telephonansagen, Internetauftritt usw.	C43	D43	E43	F43	G43
	Gibt es einheitliche Verhaltensregeln für alle Mitarbeiter? (Corporate Behaviour) zB. Umgang mit potentiellen Kunden	C44	D44	E44	F44	G44
<b>Leitbild/er</b>	Gibt es eine ein Leitbild?	C45	D45	E45	F45	G45
	Kennen die Mitarbeiter diess Leitbild?	C46	D46	E46	F46	G46
	Kennen die Zielgruppen dieses Leitbild?	C47	D47	E47	F47	G47
	Wird das Leitbild auch "gelebt" und kommuniziert?	C48	D48	E48	F48	G48

**M1.6. DIE POSITIONIERUNG**

	<b>Entscheidende Bereiche</b>	<b>Erfolgsfaktoren/Wettbewerbsvorteile</b>	<b>Was ist zu tun?</b>	<b>Übereinstimmung mit dem Leitbild? (M2.1)</b>
<b>Umfeldanalyse</b>	B3 z.B. Einführung des persönlichen Budgets (aus M1.1. C13)	C3 z.B. Einrichtung bisher gut am Markt positioniert, ist stärkerem Wettbewerb also gewachsen	D3 z.B. Weitere Hervorhebung von Alleinstellungsmerkmalen	E3
	B4	C4	D4	E4
	B5	C5	D5	E5
<b>Zielgruppenanalyse</b>	B6	C6	D6	E6
	B7	C7	D7	E7
	B8	C8	D8	E8
<b>Mitbewerberanalyse</b>	B9	C9	D9	E9
	B10	C10	D10	E10
	B11	C11	D11	E11
<b>Eigensituationsanalyse</b>	B12	C12	D12	E12
	B13	C13	D13	E13
	B14	C14	D14	E14



**M2.2. DIE FESTLEGUNG STRATEGISCHER ZIELE**

1. Schritt: Zielkategorien	Was ist zu tun? (Siehe M1.6.. Spalte D)	Leistungsbereiche	Leistungsziele	Beeinflussungsziele	wirtschaftliche Ziele
Was? Wieviel? Bis wann?	B3	C3 z.B. Tagesstätte	D3 z.B. Auslastung steigern um xy %	E3 z.B. Erhöhung der Bekanntheit	F3 z.B. Rentabilität steigern durch höhere Auslastung
Was? Wieviel? Bis wann?	B4	C4 z.B. Frühförderung	D4	E4	F4
Was? Wieviel? Bis wann?	B5	C5	D5	E5	F5
Was? Wieviel? Bis wann?	B6	C6	D6	E6	F6
Was? Wieviel? Bis wann?	B7	C7	D7	E7	F7

**M 3.1. DIE LEISTUNGSPOLITIK**

<b>Die Leistungsbereiche aus der Bestandsaufnahme M1.1.</b>	B2 z.B. Tagesstätte	C2 z.B. Frühförderung	D2 z.B. Schule	E2	F2
<b>Die neue Struktur Ihrer Leistungsbereiche (Vgl. M2.2.)</b>	B3 z.B. Kindertagesstätte mit neuen Öffnungszeiten	C3 z.B. Frühförderung mit individuellen Therapieangeboten	D3	E3	F3
<b>Die wesentlichen Zielgruppen der jeweiligen Leistung</b>	B4 z.B. Eltern, Kostenträger	C4	D4	E4	F4
<b>Maßnahmen Alleinstellungsmerkmal der Leistung</b>	B5 z.B. Ausarbeitung von individuellen Betreuungsmodellen	C5	D5	E5	F5
<b>Durch wen bis wann?</b>	B6 Team Herr X, bis 12.12.	C6	D6	E6	F6
<b>Maßnahmen "Qualitätssicherung"</b>	B7 z.B. Mitarbeiterschulungen	C7	D7	E7	F7
<b>Durch wen bis wann?</b>	B8 z.B. Herr XY bis 30.10.	C8	D8	E8	F8
<b>Maßnahmen "Zusatzleistungen"</b>	B9 z.B. Fotoaktionen mit Kindern	C9	D9	E9	F9
<b>Durch wen bis wann?</b>	B10	C10	D10	E10	F10

**M 3.2. DIE KOORDINATION DES  
ZIELGRUPPENUMGANGS**

<b>Die Leistungsbereiche (Vgl. M3.1.)</b>	B2 z.B. Kindertagesstätte	C2 z.B. Frühförderung	D2 z.B. Schule	E2	F2
<b>Die wesentlichen Zielgruppen (Vgl. M3.1.)</b>	B3 z.B. Eltern	C3 z.B. Kostenträger	D3	E3	F3
<b>Maßnahmen "Kommunikationskanäle"</b>	B4 z.B. Telephon, Mail, Brief, Veranstaltung, Internet (Foren)	C4	D4	E4	F4
<b>Durch wen bis wann?</b>	B5	C5	D5	E5	F5
<b>Maßnahmen "Beschwerdemanagement"</b>	B6	C6	D6	E6	F6
<b>Durch wen bis wann?</b>	B7	C7	D7	E7	F7
<b>Maßnahmen "Optimierung der Kundenorientierung"</b>	B8 z.B. Veranstaltung von Workshops, Austausch zwischen Mitarbeitern fördern	C8	D8	E8	F8
<b>Durch wen bis wann?</b>	B9	C9	D9	E9	F9

**M 3.3. DIE PREISPOLITIK**

<b>Die Leistungsbereiche (Vgl. M3.1.)</b>	B2 z.B. Tagesstätte	C2 z.B. Frühförderung	D2	E2	F2
<b>Deckungsbeitrag des jeweiligen Leistungsbereiches?</b>	B3	C3	D3	E3	F3
<b>Finanzielle Ziele (Vgl. M1.5./M2.2.)</b>	B4	C4 z.B. Da der Leistungsbereich sehr kostenintensiv ist, aber hohe Nachfrage besteht, sollen Kosten nicht unnötig reduziert und damit die Qualität gefährdet werden	D4	E4	F4
<b>Maßnahmen "Kostenträger"</b>	B5	C5 z.B. Hohe Erfolgsquote und starke Nachfrage soll den Kostenträger überzeugen	D5	E5	F5
<b>Durch wen bis wann?</b>	B6	C6	D6	E6	F6
<b>Maßnahmen "Kosten"</b>	B7	C7 z.B. keine Einsparungen	D7	E7	F7
<b>Durch wen bis wann?</b>	B8	C8	D8	E8	F8
<b>Maßnahmen "Wettbewerb"</b>	B9	C9 z.B. höheres Preissegment	D9	E9	F9
<b>Durch wen bis wann?</b>	B10	C10	D10	E10	F10

M 3.4. DIE PLATZIERUNGSPOLITIK					
Die Leistungsbereiche (Vgl. M3.1.)	B2 z.B. Einrichtung allgemein	C2 z.B. Tagesstätte	D2 z.B. Frühförderung	E2 z.B. Schule	F2
Maßnahmen "Gestaltung von Gebäude und Eingangsbereich" (Sitzmöglichkeiten usw.)	B3 z.B. Renovierung Eingangsbereich, Sitzmöglichkeiten, "Ausstellung",	C3	D3	E3 neue Klassenzimmerausstattung	F3
Durch wen bis wann?	B4	C4	D4	E4	F4
Maßnahmen "Auftreten der Mitarbeiter"	B5 z.B. Workshop Mitbreiterverhalten, Konzeption eines Kataloges,	C5	D5	E5	F5
Durch wen bis wann?	B6	C6	D6	E6	F6
Maßnahmen "Kontaktaufnahme" (Vgl. M3.2.)	B7 z.B. bessere Beschreibungen auf Internetauftritt	C7	D7	E7	F7
Durch wen bis wann?	B8	C8	D8	E8	F8
Maßnahmen "Öffnungszeiten"	B9	C9	D9	E9	F9
Durch wen bis wann?	B10	C10	D10	E10	F10

<b>Maßnahmen "Adresse und Wegbeschreibung" (Internet, Anschreiben, Broschüren, Infoblätter) Maßnahmen</b>	B11	C11	D11	E11	F11
<b>Durch wen bis wann?</b>	B12	C12	D12	E12	F12
<b>Maßnahmen "Parkmöglichkeiten"</b>	B13	C13	D13	E13	F13
<b>Durch wen bis wann?</b>	B14	C14	D14	E14	F14
<b>Maßnahmen "Besuchsmöglichkeiten"</b>	B15	C15	D15	E15	F15
<b>Durch wen bis wann?</b>	B16	C16	D16	E16	F16

**M 3.5. DIE KOMMUNIKATIONSPOLITIK**

<b>Die Leistungsbereiche aus M3.1.</b>	B2 z.B. Einrichtung allgemein	C2 z.B. Tagesstätte	D2 z.B. Frühförderung	E2 z.B. Schule	F2
<b>Maßnahmen Corporate Design (einheitliche Schrift, Logo, Formulare, Architektur, Mitarbeiterbekleidung)</b>	B3 z.B. Vereinheitlichung LOGO;	C3	D3	E3	F3
<b>Durch wen bis wann?</b>	B4 z.B. Bildung einer Projektgruppe; Leitung Frau x, Endtermin: 30.10.	C4	D4	E4	F4
<b>Maßnahmen Corporate Behaviour (Behandlung von Interessenten, Telefonansagen, gegenseitige Anrede usw.)</b>	B5	C5	D5	E5	F5
<b>Durch wen bis wann?</b>	B6	C6	D6	E6	F6
<b>Maßnahmen "Bekanntmachung"</b>	B7 z.B. Tag der offenen Tür 2x p.a. einführen, Planung: Herr XY	C7	D7	E7	F7
<b>Durch wen bis wann?</b>	B8	C8	D8	E8	F8
<b>Maßnahmen "Information"</b>	B9	C9	D9	E9	F9
<b>Durch wen bis wann?</b>	B10	C10	D10	E10	F10
<b>Maßnahmen "Imageprofilierung"</b>	B11	C11	D11	E11	F11
<b>Durch wen bis wann?</b>	B12	C12	D12	E12	F12

<b>Maßnahmen "Konkurrenzabgrenzung"</b>	B13	C13	D13	E13	F13
Durch wen bis wann?	B14	C14	D14	E14	F14
<b>Maßnahmen "neue Zielgruppe(n)"</b>	B15	C15	D15	E15	F15
Durch wen bis wann?	B16	C16	D16	E16	F16
<b>Maßnahmen "Bindung"</b>	B17	C17	D17	E17	F17
Durch wen bis wann?	B18	C18	D18	E18	F18





M1.2. DIE UMFELDDANALYSE						
Analyse-Bereiche	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/Chancen?	negative Aspekte/Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
<b>politisch</b>	Entwicklung Europapolitik					
	Entwicklung Bundes- und Landespolitik					
	Entwicklung regionale Politik					
	Entwicklung von Behörden und Gesetzgebern					
	Entwicklung von Verbänden und Selbsthilfegruppierungen					
<b>geographisch</b>	Gemeindegröße und -qualität (zentrumnah, ländlich, etc.)					
	Umfeldtypologie (Wohnquartier, Gewerbegebiet)					
	Verkehrsanbindung					
	Infrastruktur (Arzt, Krankenhaus, Versorgung)					
	Barrierefreiheit					
<b>rechtlich</b>	Entwicklung in Sozialgesetzgebung					
	Entwicklung im Arbeitsrecht					
<b>sozial</b>	Einbindung in politische und kirchliche Gemeinde					

Analyse-Bereiche	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/Chancen?	negative Aspekte/Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
	Anerkennung der "sozialen Arbeit"					
<b>gesellschaftlich-kulturell</b>	Bevölkerungsentwicklung, Demographie					
	Einkommensentwicklung					
	Migrationsentwicklung					
	Entwicklung von Trends (z. B. Individualisierung)					
<b>wirtschaftlich</b>	Entwicklung des Bruttosozialprodukts und der Konjunktur					
	Entwicklung der Inflation					
	Entwicklung der Beschäftigung					
	Entwicklung der Gehalts- und Lohnpolitik					
	Steuerentwicklung					
	Entwicklung der überörtlichen und örtlichen Kostenträgern					
	Entwicklung von Kapital- und Investitionsgebern					
	Entwicklung von Kreditgebern					
	Entwicklung von und bei Kooperationspartnern					

Analyse-Bereiche	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/Chancen?	negative Aspekte/Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
technologisch	Entwicklung Technologien für die Zielgruppe					
	Innovationen					
ökologisch	Umweltbelastungen					
	Entwicklung Energie und Rohstoffe					

**M1.3. DIE ZIELGRUPPENANALYSE**

Zielgruppe	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/Chancen?	negative Aspekte/Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
<b>Leistungsnehmer (auch potentielle)</b>	Erwartungen, Nutzungsgewohnheiten und Leistungsanforderungen					
	Bekanntheit des Leistungsangebotes					
	Qualität des Personals (Beurteilung und Wichtigkeit!)					
	Fachlichkeit des Personals (Beurteilung und Wichtigkeit!)					
	Freundlichkeit des Personals (Beurteilung und Wichtigkeit!)					
	Beurteilung des Leistungsangebotes					
	Image					
	Preisempfindlichkeit					
	Mission und Leitbilder (Bekanntheit und Beurteilung)					
	Auswahlkriterien					
	grundsätzliche Zufriedenheit mit der Einrichtung					
	Mediennutzung					

Zielgruppe	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/Chancen?	negative Aspekte/Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
Angehörige/gesetzl. Betreuer	Erwartungen, Nutzungsgewohnheiten und Leistungsanforderungen					
	Bekanntheit des Leistungsangebotes					
	Beurteilung des Leistungsangebotes					
	Qualität des Personals (Beurteilung und Wichtigkeit!)					
	Fachlichkeit des Personals (Beurteilung und Wichtigkeit!)					
	Freundlichkeit des Personals (Beurteilung und Wichtigkeit!)					
	Image					
	Preisempfindlichkeit					
	Mission und Leitbilder (Bekanntheit und Beurteilung)					
	Auswahlkriterien					
	Mediennutzung					
	grundsätzliche Zufriedenheit mit der Einrichtung					

Zielgruppe	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/Chancen?	negative Aspekte/Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
Leistungsträger	Erwartungen					
	Bekanntheit des Leistungsangebotes					
	Beurteilung des Leistungsangebotes					
	Auswahlkriterien					
	grundsätzliche Zufriedenheit mit der Einrichtung					
	Preisempfindlichkeit					
	Image					
	Budgeteinschränkungen					
Bereitschaft zu Kooperationen						

M1.4. DIE MITBEWERBERANALYSE						
Mitbewerber	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/Chancen?	negative Aspekte/Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
<b>Gesamtmarkt allgemein</b>	Marktattraktivität:					
	Preisspannen					
<b>Mitbewerber 1</b>	Angebot					
	Größe					
	Image/Bekanntheit					
	Marketing/Aktivitäten					
	Unterschiede					
<b>Mitbewerber 2</b>	Angebot					
	Größe					
	Image/Bekanntheit					
	Marketing Aktivitäten					
	Unterschiede					



**M1.5. DIE EIGENSITUATIONSANALYSE**

Analyse-Bereiche	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/ Chancen?	negative Aspekte/ Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
<b>Angebotsstruktur</b>	Leistungspalette					
	Auslastung der Angebote					
	Alleinstellungsmerkmale					
	Qualität					
<b>Personalressourcen</b>	Fachlichkeit (Qualifikation)					
	Mitarbeiterzufriedenheit					
	Fortbildungsmöglichkeiten					
	Betriebszugehörigkeit					
	Engagement					
	Identifizierung					
	Personalbedarf (Personaleinsatzplanung)					
	Stellenbeschreibungen					
	flexible Arbeitszeiten?					
	Mitbestimmung					

Analyse-Bereiche	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/ Chancen?	negative Aspekte/ Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
<b>Wirtschaftliche Ressourcen</b>	Bilanzstruktur/ Kapitalstruktur					
	Betriebsergebnisse					
	Liquidität					
	Aussagefähigkeit der Rechnungslegung					
	Durchschnittliche Personalkosten					
	Umfang des Versicherungsschutzes					
<b>Physische Ressourcen</b>	technische Ausstattung					
	Zustand der Gebäude					
	äußeres Erscheinungsbild, Modernität					
	Auslastung und Nachfrage					
	Standort					

Analyse-Bereiche	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/ Chancen?	negative Aspekte/ Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
<b>Organisatorische Ressourcen</b>	Informations- und Beziehungssysteme					
	Interne Strukturen, Pflegeorganisation, Standards					
	Strukturierung der Arbeitsabläufe?					
	Flexibilität der Arbeitsabläufe?					
<b>Kundenorientierung</b>	Bedeutung der Kundenorientierung in der Einrichtung?					
	Werden Kunden offensiv um Feedback gebeten?					
	Gibt es für Kunden "Kommunikationskanäle" (Internetforen, Meckerksten, Telephon, Veranstaltungen...)					
	Analyse der Kundenzufriedenheit?					
	Erfassung und Verarbeitung von Kundenfeedback?					
	Gibt es ein Beschwerdemanagement?					

Analyse-Bereiche	Kriterien	Ihre Antworten	positive Aspekte/ Chancen?	negative Aspekte/ Risiken?	interne Ressourcen?	Reaktionen?/Möglichkeiten?
<b>Kommunikationsstrategie</b>	Gibt es eine Kommunikationsstrategie, die alle Mitarbeiter kennen?					
	Gibt es ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen?(Corporate Identity) zB: LOGO, Briefköpfe, Telephonansagen, Internetauftritt usw.					
	Gibt es einheitliche Verhaltensregeln für alle Mitarbeiter? (Corporate Behaviour) zB. Umgang mit potentiellen Kunden					
<b>Leitbild/er</b>	Gibt es eine ein Leitbild?					
	Kennen die Mitarbeiter diess Leitbild?					
	Kennen die Zielgruppen dieses Leitbild?					
	Wird das Leitbild auch "gelebt" und kommuniziert?					

**M1.6. DIE POSITIONIERUNG**

	Entscheidende Bereiche	Erfolgsfaktoren/Wettbewerbsvorteile	Was ist zu tun?	Übereinstimmung mit dem Leitbild? (M2.1)
Umfeldanalyse				
Zielgruppenanalyse				
Mitbewerberanalyse				
Eigensituationsanalyse				

<b>P0.1. DER PROJEKTAUFTRAG</b>	
Projektauftrag	
ggf. Projektnummer	
Auftraggeber	
Projektleiter	
Projektteam	
Dauer der Projektes	
Inhaltliche Ziele	
Termine/Meilensteine	
Personalressourcen	
Rahmenbedingungen	
Weitere Vereinbarungen	

**P0.2. DIE PROJEKTPLANUNG**

Nr.	Vorgang	Dauer in Tagen	Anfang	Ende	KW 1	KW 2	KW 3	KW 4	KW 5	KW 6	KW 7	KW 8	KW 9	KW 10
1	<b>Meeting 1:</b> erstes Projekttreffen im Team, Feinplanung Modul 1				M1									
2	<b>Durchführung Modul 1</b>				Analyse									
3	<b>Meilensteinmeeting 2:</b> Modul 1 Nachbesprechung, Feinplanung Modul 2						MM2							
4	<b>Durchführung Modul 2</b>						Planung							
5	<b>Meilensteinmeeting 3:</b> Modul 2 Nachbesprechung, Feinplanung Modul 3								MM3					
6	<b>Durchführung Modul 3</b>							Der Marketing Mix						
7	<b>Meilensteinmeeting 4:</b> Modul 3 Nachbesprechung, Feinplanung Modul 4										MM4			
8	<b>Durchführung Modul 4</b>										Kontrolle			

**P0.3. DIE AUFGABENPLANUNG**

	Lfd. Nr.	Meilensteine/ Arbeitspakete	Zeitaufwand	Delegiert an	Beginn	Kontrolltermin	Ende
<b>Modul 1 Analyse</b>	<b>1</b>	M1.1. Bestandsaufnahme					H4
	<b>2</b>	M1.2. Umfeldanalyse					H5 z.B. 25.10.07
	<b>3</b>	M1.3. Zielgruppenanalyse					H6
	<b>4</b>	M1.4. Mitbewerberanalyse					H7
	<b>5</b>	M1.5. Eigensituationsanalyse					H8
	<b>6</b>	M1.6. Positionierung					H9
<b>Modul 2 Planung</b>	<b>7</b>	M2.1. Leitbild					H10
	<b>8</b>	M2.2. strategische Ziele					H11
<b>Modul 3 Marketing-Mix</b>	<b>9</b>	M3.1. Leistungs politik					H12
	<b>10</b>	M3.2. Koordinierung der Zielgruppen					H13
	<b>11</b>	M3.3. Preis-/Gebühren politik					H14
	<b>12</b>	M3.4. Platzierungspolitik					H15
	<b>13</b>	M3.5. Kommunikations politik					H16
<b>Modul 4 Kontrolle</b>	<b>14</b>	M4 prüfbare Parameter					H17



**M2.2. DIE FESTLEGUNG STRATEGISCHER ZIELE**

<b>1. Schritt: Zielkategorien</b>	<b>Was ist zu tun? (Siehe M1.6. Spalte D)</b>	<b>Leistungsbereiche</b>	<b>Leistungsziele</b>	<b>Beeinflussungsziele</b>	<b>wirtschaftliche Ziele</b>
<b>Was? Wieviel? Bis wann?</b>					
<b>Was? Wieviel? Bis wann?</b>					
<b>Was? Wieviel? Bis wann?</b>					
<b>Was? Wieviel? Bis wann?</b>					
<b>Was? Wieviel? Bis wann?</b>					

<b>M 3.1. DIE LEISTUNGSPOLITIK</b>					
Die Leistungsbereiche aus der Bestandsaufnahme M1.1.					
Die neue Struktur Ihrer Leistungsbereiche (Vgl. M2.2.)					
Die wesentlichen Zielgruppen der jeweiligen Leistung					
Maßnahmen Alleinstellungsmerkmal der Leistung					
Durch wen bis wann?					
Maßnahmen "Qualitätssicherung"					
Durch wen bis wann?					
Maßnahmen "Zusatzleistungen"					
Durch wen bis wann?					

**M 3.2. DIE KOORDINATION DES  
ZIELGRUPPENUMGANGS**

Die Leistungsbereiche (Vgl. M3.1.)					
Die wesentlichen Zielgruppen (Vgl. M3.1.)					
Maßnahmen "Kommunikationskanäle"					
Durch wen bis wann?					
Maßnahmen "Beschwerdemanagement"					
Durch wen bis wann?					
Maßnahmen "Optimierung der Kundenorientierung"					
Durch wen bis wann?					

**M 3.3. DIE PREISPOLITIK**

Die Leistungsbereiche (Vgl. M3.1.)					
Deckungsbeitrag des jeweiligen Leistungsbereiches?					
Finanzielle Ziele (Vgl. M1.5./M2.2.)					
Maßnahmen "Kostenträger"					
Durch wen bis wann?					
Maßnahmen "Kosten"					
Durch wen bis wann?					
Maßnahmen "Wettbewerb"					
Durch wen bis wann?					

M 3.4. DIE PLATZIERUNGSPOLITIK					
Die Leistungsbereiche (Vgl. M3.1.)					
Maßnahmen "Gestaltung von Gebäude und Eingangsbereich" (Sitzmöglichkeiten usw.)					
Durch wen bis wann?					
Maßnahmen "Auftreten der Mitarbeiter"					
Durch wen bis wann?					
Maßnahmen "Kontaktaufnahme" (Vgl. M3.2.)					
Durch wen bis wann?					
Maßnahmen "Öffnungszeiten"					
Durch wen bis wann?					

<b>Maßnahmen "Adresse und Wegbeschreibung" (Internet, Anschreiben, Broschüren, Infoblätter) Maßnahmen</b>					
<b>Durch wen bis wann?</b>					
<b>Maßnahmen "Parkmöglichkeiten"</b>					
<b>Durch wen bis wann?</b>					
<b>Maßnahmen "Besuchsmöglichkeiten"</b>					
<b>Durch wen bis wann?</b>					

**M 3.5. DIE KOMMUNIKATIONSPOLITIK**

Die Leistungsbereiche aus M3.1.					
Maßnahmen Corporate Design (einheitliche Schrift, Logo, Formulare, Architektur, Mitarbeiterbekleidung)					
Durch wen bis wann?					
Maßnahmen Corporate Behaviour (Behandlung von Interessenten, Telefonansagen, gegenseitige Anrede usw.)					
Durch wen bis wann?					
Maßnahmen "Bekanntmachung"					
Durch wen bis wann?					
Maßnahmen "Information"					
Durch wen bis wann?					
Maßnahmen "Imageprofilierung"					
Durch wen bis wann?					

Maßnahmen "Konkurrenzabgrenzung"					
Durch wen bis wann?					
Maßnahmen "neue Zielgruppe(n)"					
Durch wen bis wann?					
Maßnahmen "Bindung"					
Durch wen bis wann?					