



# Kundenorientierte Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsanbieter

## Optionaler QB Marketing Arbeitshilfe

KQS / April 2014

### Definition Marketing

Marketing umfasst alle Maßnahmen, die dazu führen, dass Angebote und Produkte zu ihren Nutzern bzw. Konsumenten finden. Marketing ist also die bewusste Gestaltung von Austauschprozessen und hat die doppelte Zielrichtung einer Identitätsbildung der Organisation nach innen und einer Marktbildung nach außen. Marketing für Soziale Dienstleistungsorganisationen unterteilt sich in die Produkt-/Angebotskonzeption (Product), die Preispolitik (Price), die Gestaltung der räumlich-zeitlichen Faktoren des Angebots (Place) sowie die Marketingkommunikation (Promotion) zum Beispiel in Form von Werbung, Presse-/ Öffentlichkeitsarbeit und Online-Marketing.

### 1. Zum Aufbau dieser Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe will eine konkrete Hilfestellung für Organisationen geben, die sich im Qualitätsentwicklungsprozess der Kundenorientierten Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsorganisationen (KQS) befinden.

**Die Arbeitshilfe ist keine zwingende Handlungsanweisung für den Qualitätsentwicklungsprozess; auch die auf der Internetseite bereitgestellten Qualitätswerkzeuge sind lediglich als Vorschlag und Anregung zu verstehen.** Jeder Organisation ist es freigestellt, eigene Qualitätsmaßnahmen und Qualitätswerkzeuge zu entwickeln, um ihrer jeweiligen Besonderheit gerecht zu werden. Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, ein besseres Verständnis für die Anforderungen des Qualitätsbereiches zu schaffen und eine individuelle Bearbeitung zu erleichtern.

Auf der folgenden Seite werden zunächst die Spezifikationen, Anforderungen und Nachweismöglichkeiten für diesen optionalen Qualitätsbereich vorgeschlagen. Danach wird im 2. Kapitel die Bedeutung des Marketings für Organisationen erläutert, insbesondere für Dienstleistungsorganisationen. Im 3. Kapitel werden die (freiwilligen) Anforderungen des Qualitätsbereiches aufgelistet und im Einzelnen durchgegangen. Sie werden soweit nötig erläutert und Möglichkeiten zur Erfüllung der Anforderungen werden vorgestellt. Beispiele werden angeführt, ggf. wird auf konkrete Qualitätswerkzeuge auf der KQS-Internetseite verwiesen. Diese für den optionalen Qualitätsbereich Marketing hier definierten Anforderungen sind lediglich als **Vorschläge** zur Strukturierung zu verstehen. Sie sind **keine verpflichtenden Anforderungen**, von denen ein Bestehen der Testierung nach KQB abhängt. **Nach Absprache mit den Testierungsstellen kann dieser Qualitätsbereich aber mit geprüft und bescheinigt werden.**

optionaler Qualitätsbereich:

### **Marketing**

Marketing umfasst alle Maßnahmen, die dazu führen, dass Angebote und Produkte zu ihren Nutzern bzw. Konsumenten finden. Marketing ist also die bewusste Gestaltung von Austauschprozessen und hat die doppelte Zielrichtung einer Identitätsbildung der Organisation nach innen und einer Marktbildung nach außen. Marketing für Soziale Dienstleistungsorganisationen unterteilt sich in die Produkt-/Angebotskonzeption (Product), die Preispolitik (Price), die Gestaltung der räumlich-zeitlichen Faktoren des Angebots (Place) sowie die Marketingkommunikation (Promotion) zum Beispiel in Form von Werbung, Presse-/ Öffentlichkeitsarbeit und Online-Marketing.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweis-möglichkeiten
<p>Product:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote</li> <li>• Zielgruppenspezifik</li> <li>• Produkthaupt- und Produktnebenleistungen</li> </ul> <p>Price:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebotskalkulation</li> <li>• Rabatte</li> <li>• differenzierte Preisgestaltung (z.B. nach Nutzer bzw. Verwertungsaspekten)</li> </ul> <p>Place:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• räumlich-zeitliche Aspekte der Angebotsgestaltung</li> <li>• Orte der Leistungserbringung</li> <li>• Dauer der Angebote und zeitliche Platzierung/ Strukturierung</li> </ul> <p>Promotion:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen und dialogorientierte Kommunikation</li> <li>• Empfehlungsmarketing</li> <li>• Social Media</li> </ul>	<p><b>Ein Marketingkonzept liegt vor.</b></p> <p><b>Operative Marketingziele und daraus abgeleitete Marketingmaßnahmen sind festgelegt.</b></p> <p><b>Eine Positionierung mit Alleinstellungsmerkmalen bzw. den Besonderheiten der Organisation (Corporate Identity) ist erarbeitet.</b></p> <p><b>Die Angebote der Organisation werden zielgruppenspezifisch und mit Nutzenargumentationen dargestellt.</b></p> <p><b>Die Organisation wird öffentlich präsentiert.</b></p> <p><b>Die Kommunikation mit Kunden und Interessenten wird dialogorientiert gestaltet.</b></p> <p><b>Journalistisch aufbereitete Informationen werden angeboten.</b></p> <p><b>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Dienstleistung liegt vor.</b></p> <p><b>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet.</b></p> <p><b>Schlussfolgerungen werden gezogen.</b></p>	<p>Marketingkonzept</p> <p>Maßnahmenplanung</p> <p>Programmheft</p> <p>Website</p> <p>Websites</p> <p>Sozialer Netzwerke</p> <p>Angebotsflyer</p> <p>Presseartikel</p> <p>Veranstaltungsprogramme</p> <p>etc.</p>

## **2. Zur Bedeutung des Marketings für Organisationen**

### **Marketing macht den Unterschied**

In einer modernen Gesellschaft, in der auf einem gesättigten Markt alles in vergleichbarer Weise und vergleichbarer Qualität in ausreichender Menge von unterschiedlichen Anbietern bereitgestellt wird, haben die Abnehmer die Möglichkeit der Wahl. Wenn auf sogenannten Käufermärkten das Angebot die Nachfrage übersteigt, dann haben die Kunden die Macht und die Kontrolle. Sie entscheiden, was sie wann bei wem und oft sogar zu welchem Preis erwerben. Die traditionelle Dominanz der Produktion ist längst abgelöst von der gestiegenen Bedeutung des Marketings. Von allem gibt es genug oder sogar zu viel; die Kunst besteht jetzt darin, das Angebot mit zielgruppenspezifischem Nutzen zu konzipieren, diesen Angebotsvorteil zu kommunizieren und somit das Angebot zu realisieren, d.h. an den Mann bzw. die Frau zu bringen. Dabei zählt nicht nur die Qualität des Produkts bzw. Angebots allein, sondern auch der Nimbus der anbietenden Organisation.

Soziale Dienstleistungsorganisationen sind beim Marketing im Unterschied zu produzierenden Wirtschaftsunternehmen mit einer besonderen Herausforderung konfrontiert: Autos, Computer, Lebensmittel, Seifen etc. – all diese Güter kann man vor dem Kauf mit verschiedenen Sinnen prüfen, in vergleichenden Tests evaluieren, häufig sogar vorab ausprobieren. Das gilt für soziale Dienstleistungen nur eingeschränkt. Der Kunde braucht hier vor der ersten Inanspruchnahme des Angebots viel Vertrauen.

Dieses zu schaffen bzw. dafür die Grundlage zu legen, ist Aufgabe eines professionellen, glaubwürdigen Dienstleistungsmarketings bzw. einer verkaufsfördernden Gestaltung von sozialen Dienstleistungsangeboten. Im Dienstleistungsmarketing geht es darum, soziale Dienstleistungsangebote zu profilieren, zu positionieren, zu inszenieren und zu verkaufen.

### **Die Kunden sind die Kundigen**

Die Kunden sind anspruchsvoller geworden; sie informieren sich, vergleichen die Angebote, wägen Unterschiede in Qualität und Preis ab und entscheiden sich schlussendlich auf der Basis ihrer spezifischen Bedürfnisse. Loyalitäten gegenüber bestimmten Anbietern sind heute weniger bestimmend als früher. Moderne Kunden sind oder machen sich kundig, bevor sie kaufen. Nicht zuletzt das Internet hat hier völlig neue Möglichkeiten der Information und Entscheidungshilfe geschaffen. Kund/innen wollen beraten und nicht bedrängt werden; sie wollen gefragt und oft sogar beteiligt werden. Sie legen Wert auf Service und Individualität in der Behandlung. Und sie wollen möglichst Einzigartigkeit bei den Produkten und Dienstleistungen, die sie erwerben.

Kunden sind nicht mehr ausschließlich als Konsumenten zu begreifen, also als Personen, die vorgegebene Güter nutzen und verbrauchen, sondern als Prosumenten, die aktiv an der Gestaltung der von ihnen genutzten Produkte und Angebote mitwirken wollen. Dialogorientierte Maßnahmen, die die Perspektive der Kundinnen und Kunden von der Bedarfserschließung bis zur Evaluation umfassen, sind deshalb im Marketing unverzichtbar.

### **Marketing ist die Gestaltung von Austauschprozessen**

Marketing gestaltet die Austauschprozesse zwischen der Organisation und ihren verschiedenen Umwelten. Es umfasst die Konzeption, die Durchführung und das Con-

trolling von Maßnahmen, die in Hinblick auf die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen freiwillige Austauschprozesse in spezifischen Märkten ermöglichen und unterstützen sollen, um die Organisationsziele zu erreichen. Marketing meint mehr als die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen, nämlich eine generelle Denkhaltung und Handlungspraxis aller Führungskräfte und Mitarbeitenden, die ihr gesamtes Tun darauf ausrichten, die Philosophie und die Angebote der Organisation an die Kunden zu kommunizieren. Marketing hat deshalb zwei Stoßrichtungen: Nach innen ist sie Organisationsbildung, nach außen ist sie Marktgestaltung und dazwischen ist sie Vermittlungsarbeit, zum Beispiel wenn es darum geht, sich eine überzeugende Positionierung zu geben, die die Erwartungen der Umwelt mit den Ressourcen der Organisation in ein spezifisches Passungsverhältnis bringt.

### **Die Organisation aus der Perspektive der Nutzer/innen gestalten**

Gelebtes Marketing ist kein abgegrenzter Bereich, keine gesonderte Abteilung der Organisation, sondern beruht auf einer Organisationsstruktur, bei der sich die gesamte Organisation aus der Perspektive des endgültigen Ergebnisses der Realisierung ihres Angebotes, d.h. vom Standpunkt der Nutzer/innen, betrachtet und gestaltet. Damit werden alle Beschäftigten der Organisation zu potenziellen Verkäufern: Verkaufen geht alle an! Alle Mitarbeitenden sollten ihre Arbeit unter dem Gesichtspunkt planen und ausführen, dass das Endergebnis am Schluss auch seine Abnehmer findet. Niemand kann sich aus der Verantwortung entlassen, seinen Beitrag zum gelungenen Verkauf des Produktes bzw. der Dienstleistung beigetragen zu haben. Kundenorientierung ist damit nicht nur eine Frage freundlichen Mitarbeiterverhaltens, sondern Strategie, Struktur und Kultur der Organisation sowie des gesamten Ablaufprozesses der Arbeit. Die Interessen, Bedürfnisse und Wünsche der Kunden sollten zu jedem Moment im Blick der Beschäftigten sein.

### **Die Organisationsidentität als roter Faden im Marketing**

Gelungenes Marketing stellt sicher, dass die bewusst gestalteten Wesensmerkmale der Organisation, d.h. die Organisationsidentität (**Corporate Identity**), in allen fühl- und wahrnehmbaren Manifestationen ihren Ausdruck finden.

- Das **Corporate Design** als eine Facette der Corporate Identity bezieht sich dabei auf alles, was man anfassen und von der Organisation sehen kann, z.B. Logo, Briefpapier, Broschüren, Internetauftritt, aber auch Gebäude und Räume etc.
- Organisationen werden darüber hinaus von außen mit ihren Mitarbeitenden identifiziert. Bewusstes Marketing drückt sich deshalb in einem Verhalten aller Beschäftigten (**Corporate Behavior**) aus, das die Werte, die Philosophie und die Mission der Organisation nach innen (gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitenden) und nach außen (gegenüber Kunden, Interessenten, Kooperationspartnern, Lieferanten etc.) repräsentiert.
- Die strategisch geplanten Kommunikationsmaßnahmen (**Corporate Communications**) schließlich als dritte Ausprägung der Corporate Identity beinhalten sämtliche Image- und Angebotsinformationen, durch die das im Dienstleistungsmarketing unverzichtbare Vertrauen und Glaubwürdigkeit, aber auch Interesse und Kaufbereitschaft in der interessierten Öffentlichkeit aufgebaut werden sollen. Zu Corporate Communications gehören des Weiteren alle internen und externen Kommunikationsprozesse, die in der täglichen Arbeit auftreten und einen bestimmten Kommunikationsstil der Organisation deutlich werden lassen.

## **Einzigkeit anstreben**

Bei der sogenannten USP (**Unique Selling Proposition**) geht es um die Einzigartigkeit einer Marke, eines Produktes, einer Dienstleistung, die in dieser Form nur von der eigenen Organisation angeboten wird. Durch die USP unterscheidet man sich positiv von den Wettbewerbern. Wenn es einem Anbieter gelingt, in seinem Marketing auf etwas hinzuweisen, das für die Kunden einen besonderen Nutzen bietet, verankert sich die Organisation im Bewusstsein der Kunden in besonderer Weise. Diese Einzigartigkeit kann in dem Angebot selbst liegen, was natürlich äußerst schwierig ist. Sie kann aber auch in einem begleitenden Service oder sogar in einer sehr gut erreichbaren oder besonders schönen Lage der Orte der Leistungserbringung bestehen (das wären die sogenannten Produktnebenleistungen). Einzigartigkeit im Sinne der USP zu erreichen, ist auch möglich über eine besondere Kombination von Angebotsvorteilen, die jeder für sich möglicherweise auch von anderen Organisationen angeboten werden, in dieser Zusammensetzung jedoch für die Kunden einen besonderen, unverwechselbaren Nutzen bieten.

## **Die vier Bereiche des Marketings (Marketing-Mix)**

Traditionell beziehen sich Marketingaktivitäten auf vier Bereiche:

1. Die **Produktpolitik**  
fragt danach, welche Produkte und Dienstleistungen entwickelt und auf dem Markt angeboten werden sollen.
2. Die **Preispolitik**  
legt fest, zu welchen Bedingungen und Preisen, ggf. mit welchen Rabatten die Produkte und Dienstleistungen angeboten werden sollen.
3. Die **Distributionspolitik**  
bestimmt, an welche Kundengruppen und auf welchen Wegen die Produkte und Dienstleistungen vertrieben werden sollen.
4. Die **Kommunikationspolitik**  
regelt, welche Informations- und Kommunikationsmaßnahmen ergriffen werden sollen, um die Produkte und Dienstleistungen (besser) verkaufen zu können.

Die verschiedenen, bewusst zusammengestellten Aktivitäten in diesen vier Bereichen werden üblicherweise als Marketing-Mix bezeichnet.

Seit einigen Jahren werden diese vier klassischen Segmente des Marketing-Mix aus Gründen der besseren Merkbarkeit mit alliterarischen Anglizismen bezeichnet: **P**roduct für Produktpolitik, **P**rice für Preispolitik, **P**lace für Distributionspolitik und **P**romotion für Kommunikationspolitik. Ergänzt wurden diese 4P vor allem für das Dienstleistungsmarketing um **P**ersonnel (Personalpolitik), **P**rocess Management (Prozess-Management) und **P**hysical Facilities (Ausstattungs politik). Zunehmend spielen auch noch weitere Faktoren eine Rolle; als heimliches "achtes P" werden mittlerweile Public Relations gehandelt, die jedoch streng genommen bereits zum Segment Promotion gehören.

## **Die dienstleistungsspezifische Ausgestaltung des Marketing-Mix**

Dienstleistungen haben ihre Besonderheit. Man kann sie nicht anfassen, und in der Regel müssen sich die Kunden an der Dienstleistungsrealisierung beteiligen. Dies gilt im besonderen Maße für personenbezogene soziale Dienstleistungen, die ohne die Kooperation der Kunden gar nicht möglich sind. Die Nutzer sozialer Dienstleistungsangebote müssen die Geschäftsstätte des Anbieters aufsuchen, eigene Zeit investieren und alle wesentlichen Funktionen der persönlichen Entwicklung und der

Erweiterung ihrer Handlungsfähigkeit selbst übernehmen. Die Dienstleistungsanbieter stellen nur die Bedingungen der Möglichkeit der erweiterten Handlungsfähigkeit bereit. Dienstleistungsmarketing muss daher den traditionellen Marketing-Mix in besonderer Weise ausgestalten:

Zu **Product** (Planung der sozialen Dienstleistung, z.B. Angebotskonzeption) gehören im sozialen Dienstleistungsmarketing u.a. die Aspekte:

- Standardisierte Dienstleistungsangebote und/oder zielgruppenspezifische Angebote
- einzelne Interventionen
- mittel- und langfristige Prozesse
- verschiedene Formate (Dienstleistungen für Individuen und/oder Organisationen, mit Einzelpersonen oder Gruppen, vor Ort oder in der Geschäftsstelle etc.)
- Produkthauptleistungen (Angebotskonzeption) und Produktnebenleistungen (Serviceleistungen)

**Price** (als Konditionsgestaltung in Form der Preiskalkulation) berücksichtigt Faktoren wie:

- Abrechnung nach festgelegten Sätzen
- Abrechnung nach dem »magischen Dreieck der Preisfestlegung« (Kosten, Nachfrage, Konkurrenz)
- Abrechnung nach Teilnehmeranzahl
- differenzierte Abrechnung je nach Dienstleistungsangebot (z.B. unter verwendungsbezogenen, ausstattungsbedingten und zielgruppenspezifischen Aspekten)
- Paketangebote zur Auswahl: Einstiegsangebot, Mittelpreispaket, Premiumpaket
- Gewährung von Rabatten: Schnupperangebote, Funktionsrabatt, Mengenrabatt, Zeitrabatt, Treuerabatt
- Reverse Pricing: Der Kunde/ die Kundin zahlt das, was ihm/ihr die Leistung wert ist

**Place** im Dienstleistungsmarketing umfasst die räumlich-zeitliche Gestaltung und Strukturierung der Angebotsdurchführung:

- Auswahl des Orts der Leistungserbringung (in den eigenen oder in externen Räumlichkeiten, beim Kunden etc. nach Aspekten wie Funktionalität, Erreichbarkeit, Raumausstattung, Ambiente)
- zeitliche Strukturierung (Vormittags-, Nachmittags-, Abendangebote, Samstags- oder Wochenendangebote, mehrtägige Programme, längerfristige Prozesse etc.)
- Art der Angebotsdurchführung (persönlich, medial unterstützt z.B. durch Skype, schriftlich per E-Mail, Nachbearbeitung mit Internet-Plattformen etc.)
- Raum-zeitliche Faktoren der Sozialen Dienstleistungsorganisation (Öffnungszeiten, Serviceangebote wie Cafeteria, Bibliothek etc.)

**Promotion** schließlich bezieht sich auf die Art der Kommunikationsgestaltung:

- Klassische (Image- und Angebots-)Werbung: z.B. Präsentationsbroschüre, Angebotsflyer, Internetauftritt, Anzeigen in Print-, audiovisuellen und Online-Medien, Beilagen
- Web 2.0-Technologien: z.B. Soziale Netzwerke, Foren, Chats, Blogs
- aufsuchende Dienstleistungswerbung: z.B. Plakate, Verteilung von Flyern, Postwurfsendungen

- Direktwerbung/Verkaufsförderung: z.B. Mailings, Verbundangebote, Gutscheinkaktionen, Bewerbung von Rabattsystemen
- Public Relations: z.B. Pressearbeit, Öffentlichkeitsarbeit wie Kundenveranstaltungen

### **Marketing für soziale Dienstleistungen vermarktet das Dienstleistungsverständnis**

Personenbezogene soziale Dienstleistungsangebote sind normative »Produkte«, weil sie immer einen bestimmten Wertebezug haben. Soziale Dienstleistungen zielen ab auf eine erweiterte Handlungsfähigkeit der Kundinnen und Kunden. Darüber hinaus sind soziale Dienstleistungsangebote geprägt vom Dienstleistungsverständnis der anbietenden Organisation und von der Haltung der Mitarbeitenden, die die Dienstleistung erbringen. Soziale Dienstleistungsangebote können daher nicht beliebig jeglichen Kundenwünschen angepasst werden, weil sie sonst den legitimen Selbstansprüchen der Anbieter (und ggf. deren Auftraggeber) widersprechen. Aus diesem nicht hintergehbaren Wertebezug sozialer Dienstleistung können Dienstleistungsorganisationen eine besondere Stärke machen, indem sie ihre Marketingaktivitäten aus dem Dienstleistungsverständnis heraus gestalten:

- Die **Imagebildung** der Organisation kann deren Werte als Sinn- und Identifizierungsangebot an die Kunden kommunizieren.
- Die Produkt- und Dienstleistungswerbung kann als gezielte ethische **Marktbildung** angelegt werden, die Werthaltungen bei den Kunden unterstützt und entwickelt.
- Die allgemeine Öffentlichkeitsarbeit kann schließlich auf die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung personenbezogener sozialer Dienstleistungsangebote sowie auf die Notwendigkeit von Chancengleichheit hinweisen und damit zu einer politischen **Öffentlichkeitsbildung** beitragen

### Systematisches Marketing hat z.B. folgenden Nutzen:

- Es kommuniziert die Identität und das gewünschte Image der Organisation an die Zielgruppen und die allgemeine Öffentlichkeit.
- Es kommuniziert die Besonderheiten und ggf. die Einzigartigkeit der Produkte und Dienstleistungen und fördert damit das Kaufbedürfnis der Kunden.
- Es initiiert Dialoge mit den relevanten Austauschpartnern und stärkt dadurch die Bindung der Kunden an die Organisation.
- Es informiert nicht nur, sondern gestaltet Märkte mit.
- Es wirkt auf die Adressaten und Zielgruppen im Sinne des Dienstleistungsverständnisses der Organisation.
- Es trägt zur Realisierung der Organisationsziele und damit zum Erfolg der Organisation bei.

### 3. Zu den einzelnen Anforderungen

#### Die Anforderungsvorschläge des Qualitätsbereiches:

- Ein Marketingkonzept liegt vor.
- Operative Marketingziele und daraus abgeleitete Marketingmaßnahmen sind festgelegt.
- Eine Positionierung mit Alleinstellungsmerkmalen bzw. den Besonderheiten der Organisation (Corporate Identity) ist erarbeitet.
- Die Angebote der Organisation werden zielgruppenspezifisch und mit Nutzenargumentationen dargestellt.
- Die Organisation wird öffentlich präsentiert.
- Die Kommunikation mit Kunden und Interessenten wird dialogorientiert gestaltet.
- Journalistisch aufbereitete Informationen werden angeboten.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

#### 3.1. Ein Marketingkonzept liegt vor.

Ein Marketingkonzept übersetzt – orientiert am Leitbild und den strategischen Entwicklungszielen – die Philosophie der Organisation für das Marketing. Es basiert auf einer (externen) Umweltanalyse und einer (internen) Organisationsanalyse und formuliert die zentrale Marketingbotschaft als Mission Statement bzw. als Positionierung. Die Grundlinien der Marketingsegmente Product, Price, Place und Promotion werden hier bestimmt.

#### Die fünf Schritte zur Entwicklung eines Marketingkonzeptes sind:

##### 1. *Analyse der Umfeldsituation*

Im ersten Schritt wird die externe Umwelt der Organisation untersucht hinsichtlich der Kunden, der Konkurrenten, der Kooperationspartner, der Absatzmittler und sonstiger Einflussnahmen, z.B. durch den Staat.

##### 2. *Analyse der internen Organisationssituation*

Im zweiten Schritt bestimmt die Organisation ihre derzeitige Situation hinsichtlich der Organisationsziele, der Kernkompetenzen, der derzeitigen und künftig wichtigen Erfolgsfaktoren, der finanziellen und personalen Ressourcen, der Entwicklungspotenziale und sonstiger Einflussnahmen, z.B. durch Share- oder Stakeholder.

##### 3. *Strategische Entwicklungsplanung der Organisation*

Im dritten Schritt wird die »Vision« bzw. die Marktposition bestimmt, an der die Organisation in drei bis fünf Jahren stehen will, welche Werte sie vertritt und an welchem Leitbild sie sich orientiert.

##### 4. *Beschreibung der Marketingphilosophie*

Im vierten Schritt legt die Organisation ihre Marketingphilosophie fest, indem sie z.B. beschreibt, welche Werte sie in ihren Kundenbeziehungen realisieren will und welche grundlegenden Annahmen ihre Ausgestaltung des Marketing-Mix prägen.

### 5. Aufstellung der allgemeinen Marketingziele

Im fünften Schritt geht es um die Bestimmung der allgemeinen Marketingziele. Die allgemeinen Marketingziele müssen mit den strategischen Organisationszielen und der Marketingphilosophie kompatibel sein.

Die taktische Marketingplanung, d.h. die Festlegung der operativen Marketingziele, -maßnahmen und -instrumente, die Umsetzung und die spätere Kontrolle der Marketingerfolge, gehört nicht mehr zum Marketingkonzept, sondern umfasst eigene Schritte (vgl. u.a. die nächste Anforderung).

➔ Für die Analysen der Umfeldsituation und der internen Unternehmenssituation kann u.a. auf die Ergebnisse der Bedarfserschließung (Qualitätsbereich 2) und der Umwelt- und Organisationsanalysen im Rahmen der Strategieentwicklung (Qualitätsbereich 11) zurück gegriffen werden. (Vgl. auch die dazugehörigen Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge auf den Internetseiten der Testierungsstellen.)

### 3.2. Operative Marketingziele und daraus abgeleitete Marketingmaßnahmen sind festgelegt.

Ohne konkrete und überprüfbare Marketingziele ist der Erfolg des Marketings rein zufällig und kann nicht überprüft werden. Dazu müssen die Ziele operational in Bezug auf den genauen Inhalt, das messbare Ausmaß der Zielerreichung und den Zeitraum, in dem die Ziele erfüllt sein sollen, sowie die personale Verantwortung bestimmt werden.

Konkrete Marketingziele können z.B. sein:

- Neue Angebote für definierte Zielgruppen sind entwickelt (Product).
- Produktnebenleistungen als besonderer Service werden angeboten (Product).
- Attraktive Rabattformen (Schnupperangebote) sind entwickelt (Price).
- Differenzierte, je nach Zielgruppe anschlussfähige Formen der Preisgestaltung sind eingeführt (Price).
- Besondere Orte der Dienstleistungserbringung sind erschlossen und werden vermarktet (Place).
- Zielgruppenspezifische Angebote mit besonderer zeitlicher Platzierung sind entwickelt (Place).
- Nutzen, Eigenschaften, Qualität eines Produktes/einer Dienstleistung sind kommuniziert (Promotion).
- Dialogorientierte Kommunikationsinstrumente sind eingeführt, zum Beispiel Social Media oder Empfehlungsmarketing (Promotion).

Operative Marketingziele müssen anhand von Indikatoren überprüfbar gemacht werden. Aus den Marketingzielen bzw. deren Indikatoren abgeleitete Marketingmaßnahmen verankern die Umsetzung der Ziele in das Handeln der Organisation zum Beispiel in Form einer jährlichen Marketingplanung.

### **3.3. Eine Positionierung mit Alleinstellungsmerkmalen bzw. den Besonderheiten der Organisation (Corporate Identity) ist erarbeitet.**

Eine strategische Positionierung bringt die Umwelt- mit der Organisationsperspektive zusammen und beantwortet die Frage, wie auf die sich abzeichnenden und künftig zu erwartenden Bedürfnisse der Kunden und Bedarfsstrukturen des Marktes eine überzeugende Antwort von der Organisation gegeben werden kann, die ihre spezifischen Kernkompetenzen, ihre Erfolgsfaktoren sowie ihre personellen und finanziellen Ressourcen berücksichtigt. Dabei spielen nicht nur derzeitig bereits vorhandene Faktoren eine Rolle, sondern im Sinne strategischer Baustellen zum Beispiel auch Kompetenzen, die eine Organisation mit Blick auf die sich verändernde relevante Umwelt entwickeln muss. Eine überzeugende Positionierung gibt Auskunft dazu, was die Dienstleistungsorganisation von anderen Anbietern unterscheidet und welchen speziellen Kundennutzen bzw. welchen gesellschaftlichen Beitrag sie stiftet, und sie ist die Grundlage für ein nutzenorientiertes Marketing.

### **3.4. Die Angebote der Organisation werden zielgruppenspezifisch und mit Nutzenargumentationen dargestellt.**

Oft kranken Angebotsbeschreibungen daran, dass Interessenten mühsame Übersetzungsarbeit leisten müssen, um herauszufinden, ob das Dienstleistungsangebot für sie geeignet ist und welcher Nutzen durch eine Inanspruchnahme entsteht. Darstellungen, die vorrangig auf die Merkmale eines Angebots verweisen und keinen Perspektivwechsel auf den Kunden vollziehen, der gute Gründe braucht, um Zeit, Energie und Geld in eine soziale Dienstleistung zu investieren, sind deutlich weniger erfolgsversprechend als solche, die zielgruppenspezifisch den Kundennutzen kommunizieren. Was bedeutet es zum Beispiel für die Kunden, wenn ihre Ansprechpartner/innen profunde theoretische und praktische Erfahrungen haben? Was wird durch die soziale Dienstleistung ermöglicht, was ohne sie so nicht in Reichweite wäre? Je besser es einer Organisation in ihrer Angebotsdarstellung gelingt, die bei ihren Interessenten auftauchenden Fragen zielgruppenspezifisch und mit Fokus auf den konkreten Nutzen zu beantworten, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass aus Interessenten Kunden werden.

### **3.5. Die Organisation wird öffentlich präsentiert.**

Unter dieser Anforderung beschreibt die Dienstleistungsorganisation, auf welche Art und Weise sie sich der Öffentlichkeit gegenüber bekannt macht und für ein positives Image sorgt.

Dazu sind z.B. folgende Maßnahmen geeignet:

- Websites (die eigene und die von Kooperationspartnern), Portale etc.
- Durchführung eigener bzw. Beteiligung an Kunden- und Informationsveranstaltungen, Tagen der Offenen Tür etc.
- Demonstration von Themenkompetenz durch eigene Publikationen, durch Vorträge, durch Präsenz in der (überregionalen und/oder regionalen) Presse etc.
- Messe- und Informationsstände
- Auslage von Imageprospekte/-broschüren an von den Zielgruppen frequentierten Orten

Bei dieser Anforderung geht es um Marketingaktivitäten, die sich auf die Organisation als Ganze beziehen, nicht um das spezifische Produkt-/ Dienstleistungsmarketing.

### **3.6. Die Kommunikation mit Kunden und Interessenten wird dialogorientiert gestaltet.**

Überzeugendes Marketing ist keine informationelle Einbahnstraße, sondern nimmt Kund/innen und Interessenten als Dialogpartner ernst. Das bedeutet, dass die Organisation das Marketingsegment Promotion nicht ausschließlich als Übermittlung von Informationen versteht, sondern Austauschpartner aktiv in die Kommunikation miteinbezieht. Das kann zum Beispiel über Dialogforen zur Bedarfserschließung bzw. Evaluation von Dienstleistungsangeboten geschehen, über aktiv gestaltetes Empfehlungsmarketing, über die Möglichkeiten der sozialen Medien (u.a. Facebook-Auftritt mit Kommentierungsmöglichkeit, Blogs, Foren, Chats, Online-Bewertung der eigenen Beratungsangebote), über persönliche und telefonische Kommunikation u.v.m. Damit zeigt die Organisation, dass sie ihre (potentiellen) Kunden als Prosumenten, also als Mitgestalter der Dienstleistungsangebote, wertschätzt und einbezieht.

### **3.7. Journalistisch aufbereitete Informationen werden angeboten.**

Funktionierendes Dienstleistungsmarketing basiert vor allem auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit, da ein so sensibles Gut wie die eigene Handlungsfähigkeit bzw. die Zukunftsfähigkeit einer Organisation nur glaubwürdigen Anbietern anvertraut wird. Plakative werbliche Darstellungen mit vollmundigen Versprechen sind deshalb nicht das beste Instrument, um das für die Inanspruchnahme des Dienstleistungsangebots erforderliche Vertrauen zu gewinnen. Besser geeignet sind journalistisch aufbereitete Informationen zum Beispiel in Form von Presseinformationen, die an die relevanten Medien verschickt, in Online-Presseportale eingestellt und auch auf der eigenen Website in einem Mediacorner veröffentlicht werden können. Denkbar sind auch journalistisch gestaltete Broschüren, Websites, Blogs oder Newsletter, die sich nicht auf die Bewerbung der eigenen Dienstleistungsangebote beschränken, sondern Themenkompetenz in Feldern beweisen, die einen inhaltlichen Zusammenhang mit dem Leistungsportfolio der Organisation haben.

### **3.8. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Dienstleistung liegt vor.**

Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Dienstleistung wird von jeder Organisation in Hinblick auf ihre spezifischen Ziele verfasst. Dazu können folgende Fragen hilfreich sein:

#### Mögliche Fragen zur Entwicklung einer Begründung:

- Inwiefern entspricht das Marketingkonzept dem Leitbild und den Zielen der Organisation?
- Inwiefern drückt sich im Marketing eine besondere Kundenorientierung aus?
- Auf welche Weise wird im Marketing das Dienstleistungsverständnis realisiert?
- Wodurch schafft das Marketing geeignete Voraussetzungen für die Kundenorientierung des Unternehmens?

### **3.9. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**

Die Bewertungen und Schlussfolgerungen haben eine wichtige Funktion bei der kundenorientierten Qualitätstestierung. Sie dienen den Organisationen dazu, ihr Vorgehen, ihre Abläufe, Verfahren und Prozesse, das Gelingen ihres spezifischen Handelns und vor allem die erzielten Ergebnisse zu reflektieren – im Idealfall immer vor dem Hintergrund des Leitbildes und der Definition gelungener Dienstleistung. Bewertungen und Schlussfolgerungen sind also die Selbstvergewisserung der Organisation hinsichtlich ihrer erfolgten Qualitätsentwicklungen inklusive der dabei erkannten weiteren Entwicklungsmöglichkeiten/-notwendigkeiten. Im Prinzip geht es bei den Bewertungen und Schlussfolgerungen um einen Vierschritt, der aber von der Organisation nicht so expliziert werden muss:

1. Die Organisation verfolgt mit ihren Qualitätsmaßnahmen bestimmte Ziele.
2. Zur Erreichung dieser Ziele werden bestimmte Verfahren eingesetzt.
3. Mit diesen eingesetzten Verfahren werden bestimmte Ergebnisse erzielt.
4. Diese Ergebnisse werden dahingehend bewertet, ob sie die Ziele erfüllen. Daraus wird z.B. auf die Beibehaltung oder die Veränderung der Verfahren geschlussfolgert.

➔ Eine Methode zur Bestimmung der relevanten Austauschprozesse finden Sie auf der Internetseite der Testierungsstellen als Datei:  
**KQS QB Marketing Qualitätswerkzeug Bestimmung der Austauschprozesse.**