

„Ein Image ist das, was man bräuchte, dass die anderen denken, dass man so ist, wie man gerne wäre.“ Frank-Markus Barwasser

Definition – Zielgruppe

Die Gesamtheit aller effektiven oder potenziellen Personen, die mit einer bestimmten Marketingaktivität angesprochen werden sollen.¹

Grundlage zur Zielgruppenfindung nach jeweils relevanten Merkmalen ist die Marktsegmentierung; Hauptproblem ist die zeitliche Instabilität (Dynamik).

Arten:

- 1) Soziodemographische Zielgruppe (z. B. Alter, Geschlecht, Bildung),
- 2) Zielgruppe aufgrund von verhaltensorientierten Merkmalen (z. B. Intensivverwender, Erstkäufer),
- 3) Zielgruppe aufgrund psychologischer Merkmale (z. B. innovationsfreudig, sicherheitsorientiert),
- 4) Zielgruppe aufgrund medienorientierter Merkmale (Nutzer bestimmter Medien)²

Bevor hier auf die unterschiedlichen und möglichen Zielgruppen eingegangen wird, sind ein paar grundsätzliche Anmerkungen zu Zielgruppen und Zielmärkten notwendig.

Eines der entscheidenden Schlüsselwörter heißt „Marktsegmentierung“. In dem speziellen Fall geht es also um die Marktsegmentierung der Sozialwirtschaft.

¹ Gabler Wirtschaftslexikon (Stand: 15. 6. 2017).

² Gabler Wirtschaftslexikon (Stand: 15. 6. 2017).

Gleich welcher Profession ist eine grundsätzlich binnendifferenzierte Marktsegmentierung indiziert. Das heißt: Länderübergreifende oder gar weltweite Marketing- und Werbekationen werden auf diesem Sektor nicht so zielführend sein wie bei der Einführung eines neuen Autos.

Definition – Marktsegmentierung

Die Aufteilung des vorhandenen Marktes in einzelne Teilbereiche. So sind zum Beispiel ambulant, teilstationär, stationär, Wohngemeinschaften, Außenwohngruppen usw. mögliche Marktsegmentierungen.

In der Sozialwirtschaft liegt die Priorität eher auf Mikro-Marketing und dabei wiederum auf lokalem Marketing.

Ausnahmen davon sind überregionale Klinikanbieter und Rehabilitationskliniken oder Einrichtungen mit einem absoluten Alleinstellungsmerkmal, welches Kunden über die Region (Quartier, Stadtteil, Stadt) hinaus anspricht.

Hier finden sich Analogien zum Stadtteil und Quartiersbezug. Der Quartiersbezug ist ein Ansatz, bei dem die Menschen innerhalb eines direkten und persönlichen Lebensraumes Leistungen in Anspruch nehmen.

Definition(smöglichkeit) – Quartier

Quartier beschreibt über die Wohnung hinaus den öffentlichen Raum, der vor der Wohnungstür beginnt und in dem regelmäßige Aktivitäten stattfinden. Der Aktionsradius eines jeden Menschen ist aber unterschiedlich groß, daher bleibt die räumliche Ausdehnung des Quartiers zunächst offen. Und darin liegt der Unterschied zum Stadtteil, der eine klar abgegrenzte Verwaltungseinheit bezeichnet.³

Der Stadtteil ist hierbei größer gefasst. Er übersteigt unter Umständen das Territorium eines Quartiers. Je nachdem, ob man in ländlichen oder städtischen Strukturen lebt oder aber wie groß ein solcher Stadtteil ist. Ein Quartier kann auch das Dorf sein. Wenn es klein genug ist, dass Leistungen nur aus einer Hand bezogen werden und die Größe in etwa auch der Größe entspricht, die in einem vergleichbaren städtischen Raum zur Verfügung steht. An dieser Stelle spielt die Zieldefinierung wieder mit in die Strategieplanung.

3 „ANNÄHERUNGEN ANS QUARTIER“ Luise Willen.

Hinweis

Machen Sie sich zuerst über die Unternehmensziele Gedanken. Dabei spielen automatisch die Zielgruppe und die Marktsegmentierung zusammen. Unternehmensziele, Marktsegmente/Zielgruppen gehören zu den ersten Überlegungen für eine sinnvolle und zielführende Marketingstrategie!

Aber zurück zur Marktsegmentierung.

Sie wissen, was Sie anbieten wollen und müssen, um Ihr Unternehmen führen zu können, Ihr Quartier – sprich Ihr Einzugsgebiet – kennen und definieren. Dann können Sie zu den nächsten Schritten der Planung übergehen.

Die Segmentierung ist ebenfalls die Grundlage für die Marketingstrategie. Was für ambulante Dienste gut ist, muss für vollstationäre Dienstleistungen nicht ebenso gelten. Was für eine Rehabilitationsklinik genau richtig ist, kann für einen Akutversorger den völlig falschen Ansatz darstellen. Hier ist die Strategie genau mit den Zielen zu synchronisieren.

So entsteht die Überleitung zu den einzelnen Dialoggruppen.

Definition – Dialoggruppe

Eine Dialoggruppe – im Sinne dieses Buches – ist eine Gruppe von Menschen, die mit und um eine bestimmte Zielgruppe ihre Dienstleistungen erbringt und/oder empfängt und darüber in einen Kommunikations- und Austauschprozess tritt.

Wichtig ist das nahezu perfekte Zusammenspiel der Teilnehmer an einer Dialoggruppe. Gibt es Missverständnisse, wirkt das wie Sand in einem Getriebe. Die Effektivität ist gefährdet. Die Exaktheit der Aufgabenstellung und die Klarheit der Sprache sind zwei wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg.

Hinweis

Sorgen Sie immer wieder für Klarheit in der gemeinsamen Zieldefinierung. Ist allen noch das gemeinsame Ziel klar? Hat es jeder noch im Fokus seines Handelns? Das hilft Ihnen dabei, viel Energie zu sparen, da es sonst in der Folge der Unterlassung zu erheblichen Aufwänden in der neuerlichen Zusammenführung der Gruppe kommt.

2.1 Kunden und Klienten

Definition – Kunde (Customer)

Ein tatsächlicher oder potenzieller Nachfrager auf Märkten. Kunden können Einzelpersonen oder Institutionen (organisationales Kaufverhalten) mit mehreren Entscheidungsträgern sein. Sogenannte Schlüsselkunden sind aus Sicht der Anbieter aufgrund ihres Kaufvolumens oder anderen Merkmalen von besonderer Bedeutung (Key Account Management).⁴ Kurz: Kunden sind Nachfrager!

Fragt keiner nach, haben Sie keine Kunden. Hart aber wahr!

Der richtige Kunde vor Ihrer Tür ist das Ziel Ihrer Bemühungen. Wie Sie das schaffen, werden wir uns in der Folge in diesem Buch ansehen.

Definition – Klient (Client)

Ein Klient ist eine Person oder Organisation, welche die Dienste von freiberuflichen oder unternehmerischen Dienstleistern in Anspruch nimmt.⁵

Wir einigen uns hier auf den einheitlichen Sprachgebrauch „Kunde“.

2.2 Kostenträger



© <https://pixabay.com/de/>

Definition – Kostenträger

Anders als in der Betriebswirtschaftslehre definiert, sind Kostenträger im Kontext dieses Buches Institutionen oder Personen, die eine Dienstleistung beauf-

4 <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2623/kunde-v7.html> (Stand: 15. 6. 2017).

5 Campus Verlag.

tragen und dafür auch die Kosten entweder anteilig oder ganz übernehmen. Oft sind auch mehrere Kostenträger an einer zu erbringenden Dienstleistung beteiligt. Unter diese Definition fallen u. a. Kranken- und Pflegekassen, Sozialhilfeträger, Selbstzahler, Beamtenkassen etc.

Kostenträger unterliegen sehr oft dem Neutralitätsgebot und fallen somit aus der Marketingstrategie heraus. Auf der anderen Seite arbeiten in jeder Behörde oder Institution Menschen. Diese treffen Entscheidungen, sind subjektiv-emotional involviert und haben auch ein Privatleben nach der Arbeit. Spätestens an dieser Stelle lassen sich Erfahrungen aus der Berufswelt in das eigene Leben und Handeln integrieren. Hier gibt es Meinungen und Einschätzungen und auch die Mund-zu-Mund-Propaganda! Aus diesem Grund ist der professionelle, faire und verlässliche Umgang miteinander wichtig und angezeigt.

Hinweis

Sehen Sie zu, dass Sie im Umgang mit den Kostenträgern immer agieren und so selten wie möglich reagieren. So lange Sie das Heft des Handelns in der Hand haben, können Sie auch ein Stück weit den Ablauf der Handlungen bestimmen. Es wirkt souverän, professionell und so, als hätten Sie nichts zu verbergen. Das haben Sie ja auch nicht. Also offen und transparent zu handeln, ist meist die Devise. Auch hier kann man Standards hinterlegen. Z.B.: Auf Behörden schreiben innerhalb von 24 Stunden reagieren oder zumindest anrufen und Kontakt aufnehmen. Ernst nehmen, wertschätzen! Ich bin der Meinung, dieser Standard gilt für alle Anliegen, die an Ihre Organisation herangetragen werden. **Fest definierte Reaktionszeiten sind ein qualitatives Muss!**

2.3 Zuweiser

„Wer seine Sache nicht mag, den mag sein Geschäft auch nicht.“ William Hazlitt

Definition – Zuweisermarketing

Der Begriff Zuweisermarketing beschreibt das gezielte Werben von Anbietern im Gesundheits- und Sozialwirtschaftsbereich um niedergelassene Ärzte, Physiotherapeuten, Ergotherapeuten und ähnliche Anbieter, die veranlasst werden sollen, Kunden, die stationäre Diagnostik, Behandlung, Betreuung oder Pflege benötigen, erstmalig, vermehrt oder weiterhin an das betreffende Krankenhaus, an Pflegedienstleister, Anbieter oder komplementäre Dienstleistung

gen zu überweisen, zu empfehlen, sie also diesem Dienstleister zuzuweisen. Dieser Prozess ist ebenfalls umgekehrt zu definieren. Hier liegt eine Wechselwirkung vor.

Die Zuweiser sind zumeist über Netzwerke zu erschließen. Diese Netzwerkarbeit ist ein wesentlicher Bestandteil der täglichen Arbeit der entsprechend verantwortlichen Personen in dem Unternehmen.

Fallstrick

Vernachlässigen Sie die Netzwerkarbeit, nehmen nicht an Gremien teil und pflegen nicht die Ausschüsse und Kooperationspartner, dann werden Sie es schwer haben, Erfolg zu erzielen. Räumen Sie in Ihrer wertvollen Arbeitszeit einen großen Teil für Netzwerkarbeit (Networking) ein.

Die Zuweiserpflege muss gezielt, geplant und systematisch stattfinden. Zunächst ist es wichtig, die kurz-, mittel- und langfristigen Planungen der Zuweiserpflege festzulegen.

Kurzfristig müssen Sie die guten und zufriedenen Partner bedienen. Sie sind das Rückgrat Ihres Marketingerfolges. Durch Sie generieren Sie kurzfristig und in Zukunft Umsätze und hoffentlich auch Gewinne.

Mittelfristig und langfristig müssen Sie die einmal oder mehrmals unzufriedenen Zuweiser und langfristig die Nichtzuweiser bedienen. In beiden Fällen müssen Sie mehr oder weniger große Anstrengungen unternehmen, um dies erfolgreich zu tun. Für kurzfristige Unternehmenserfolge eignen sich diese Zuweiser daher nicht.

Hartnäckigkeit zahlt sich zumeist aus. Gleiches gilt für vermeintlich geschlossene und/oder homogene Märkte. Wenn ein Markt lange genug homogen war, entsteht das Bedürfnis nach Abwechslung. In diesem Moment wäre es gut, wenn Sie mit Ihrem Unternehmen in der Erinnerung des Zuweisers sind. Das können Sie nur durch Beharrlichkeit und ein gezieltes Netzwerk erreichen. Manchmal kann es Jahre dauern, bis eine Aktivität Ihrerseits zum Erfolg führt.

Hinweis

Folgende Schritte sind für Sie zu empfehlen:

- 1) Liste aller Zuweiser erstellen
- 2) Liste der möglichen Zuweiser priorisieren (kurz-, mittel-, langfristige Zuweiser)

- 3) Maßnahmen nach Prioritätszahl definieren und planen
- 4) Durchführungsnachweis der Maßnahmen
- 5) Überprüfung der Maßnahmen auf Plausibilität

Überprüfen Sie die Einspeisung in das Beschwerde- und Risikomanagement!

Zuweiser, die mit „Mitbewerbern“ zusammenarbeiten und nicht mit Ihnen, stellen ein direktes Risiko für Ihr Unternehmen bzw. für Ihren Unternehmenserfolg dar!

2.4 Partner

„Eine gute Entscheidung basiert auf Wissen und nicht auf Zahlen.“ Plato

Definition – Partner

Hierbei handelt es sich um Unternehmen, Personen oder Gruppen, die gezielt zum Zwecke einer gemeinsamen Zielerreichung zusammenwirken.

Diese operativen, taktischen und strategischen Partnerschaften sind der Kern Ihrer Unternehmensstrategien.

So sollte es, mit ein paar Ausnahmen, das Ziel sein, aus operativen Partnerschaften möglichst strategische zu machen. Damit splitten Sie Ihre Kräfte zum einen in die Partnergewinnung und zum anderen in die Partnererhaltung auf (Umwandlung in strategische Partner).

Was tun, wenn Zuweiser zu Partnern werden?

Wie in dem letzten Hinweiskasten beschrieben, müssen Sie versuchen, den Wandel von einem Zuweiser hin zu einem echten Partner zu bewerkstelligen.

Der Unterschied liegt im Detail. Ein Zuweiser ist unverbindlich. Er weist nicht nur Ihnen Kunden zu, sondern auch anderen Unternehmen.

Eine Partnerschaft steht da schon auf solideren Füßen. Sie kann bis hin zu Exklusivpartnerschaften führen.

Ein Partner ist verlässlich, solange die Zufriedenheit stimmt. Ein Zuweiser ist dies nicht unbedingt. Sie definieren für sich, wann ein Zuweiser zu einem Partner wird. Meist läuft dies über stabile Netzwerke und persönliche „Beziehungen“. Beziehungen sind hier im positiven Sinne gemeint!

2.5 Multiplikatoren

„Jedes Jahr werden mehr Unternehmen durch Vernachlässigung verloren als durch irgendeine andere Ursache.“ Rose Elizabeth Fitzgerald Kennedy

In den neuen Medien auch Influencer genannt.

Definition – Multiplikator

Ein Multiplikator im Sinne dieses Buches ist eine Person, die Informationen an Dritte weitergibt.

Sie vervielfältigt diese Informationen. Ziel einer Marketingstrategie sollte es sein, dass Informationen zielgerichtet an Dritte weitergegeben werden, die dem Unternehmensziel (Marketingziel) nützlich sind.

Achten Sie darauf: Jeder Kunde, Klient, Lieferant, Passant, Angehöriger, Kooperationspartner oder auch Mitarbeiter ist ein Multiplikator. Jedes Individuum tritt in Interaktion mit seiner Umwelt. Dabei überträgt es auch Informationen aus seinem nahen und weiter entfernten Erfahrungswissen. Mit diesem Wissen muss ein Unternehmen alle Prozesse, Handlungen und Aktivitäten darauf abstimmen, dass Multiplikatoren überall für oder gegen das Unternehmen aktiv sind. Diesen Part schaltet man nicht ein oder aus wie Werbung. Man kann ihn nur positiv oder negativ beeinflussen. Verstärken oder Schwächen sind weitere Spielmöglichkeiten. Jeder redet immer und überall über alles Mögliche. Nutzen Sie das für sich.

2.6 Journalisten

Hier liegt ein komplizierter Teil der Arbeit. Zum einen ist die Zusammenarbeit mit Journalisten wichtig und notwendig und zum anderen kann ein Unternehmen schnell in den Fokus von Zeitungsredaktionen geraten. Dazu tragen die obig benannten Multiplikatoren nicht unerheblich bei. Wichtig ist es, ein offenes und weitestgehend transparentes Arbeiten mit den Medien zu erreichen. Aktiv zu sein ist hier besser als passiv zu warten, bis sich die Presse meldet. Beziehen Sie die örtliche Presse in Ihre Aktivitäten mit ein. Sie schalten ja nicht nur Anzeigen, sie bieten auch redaktionelle Texte und somit oft eine Basis für Zusammenarbeit.

Multiplikatoren beeinflussen Presse und Presse beeinflusst Multiplikatoren. Sie sollten beide positiv beeinflussen. Das ist die Kunst und die Herausforderung.

Journalisten sind auf Informationen angewiesen. Entweder geben Sie Ihnen diese und können ein bisschen mitbestimmen, wie selbige dann veröffentlicht

werden oder die Journalisten suchen sich die Informationen allein zusammen und Sie als Unternehmer haben keinen Einfluss auf den weiteren Informationsfluss, vor allem nicht mehr auf die Qualität der Informationen.

Fallstrick

Tot stellen ist keine Lösung! Wenn es etwas zu „stemmen“ gilt, dann ist offensives Zugehen auf die Medien unabdingbar! Tun Sie es nicht, kann sich das durchaus negativ für Sie auswirken.

Unterschätzen Sie nie die Informationsflüsse und die Macht der Multiplikatoren. Irgendwann und irgendwie kommt alles zu Tage! Besser Sie lenken und steuern aktiv!

2.7 Politik

„Demokratie ist ein Verfahren, das garantiert, dass wir nicht besser regiert werden, als wir es verdienen.“ George Bernard Shaw

Ein weiterer wesentlicher aber oft überschätzter Bestandteil von Marketingstrategien ist die Politik. Hier wird unterschieden zwischen der Regionalpolitik und der überregionalen Politik. Regionalpolitiker sind meist intensiv in den Städten, Gemeinden, Dörfern, Stadtteilen und Quartieren verortet, die „Landes- und Bundespolitiker“ sind meist sehr weit von der Basis entfernt. Es macht also durchaus Sinn, intensiven Kontakt zu den Regionalpolitikern zu pflegen und mit Ihnen gemeinsam an Zielen zur Qualitätsverbesserung für die Bevölkerung zu sorgen. Dabei spielt es keine Rolle, welche Partei Sie ansprechen. Alle Parteien haben im Kern dieselben Anforderungen an ein menschenwürdiges Leben im Quartier. Gesellschaft ist ein differenziertes Geflecht von vielen Einzelakteuren, die wiederum zu vielen Clustern vernetzt sind. Diese Cluster sind, wie in einem neuronalen Netz, Bestandteil eines größeren Netzwerkes. Durch alle diese Bahnen fließt Energie in Form von Informationen. In diesem unablässigen Datenstrom müssen Sie es verstehen mitzuschwimmen. Die Mitarbeit oder auch die Aktivitäten in bzw. um die Politik herum sind ein wesentlicher Einstieg in das neuronale Netzwerk „Gesellschaft“. Sie bestimmen durch diese Ihre Aktivitäten, wie schnell und erfolgreich Sie in diesem neuronalen Netzwerk Informationen austauschen. Den Erfolg sehen Sie an Ihrem Umsatz/Gewinn.

2.8 Mitarbeiter (*Human Ressource*)

Die Menschen, die für Sie tätig sind, sind nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Kunden, Lieferanten und vor allem Multiplikatoren. Mitarbeiter, die gern bei Ihnen arbeiten, sind auch gute Informationsüberträger in die Gesellschaft. Umgekehrt können unmotivierte, unzufriedene Mitarbeiter eine solch massive Antiwerbung aufbauen, dass dies Ihnen schaden kann. Dann würde Ihnen nur noch das Alleinstellungsmerkmal helfen. Das ist jedoch nicht in allen Sektoren der Sozialwirtschaft vorhanden. Mitarbeiter (*Human Ressource*) sind die wichtigsten Aktivposten Ihres Unternehmens. Nicht nur im Zusammenhang mit Wissen und Erfahrungen (Know-how), sondern auch mit der Reflexion von Erfahrungen mit dem Unternehmen, für welches Sie tätig sind. Diesen Reflexionsvorgang haben Sie jeden Tag aktiv in der Hand. Sie beeinflussen die Erlebniswelt Ihrer Mitarbeiter.

2.9 Angehörige

„Wir schätzen die Menschen, die frisch und offen ihre Meinung sagen – vorausgesetzt, sie meinen dasselbe wie wir.“ Mark Twain

Allein über Angehörige lässt sich ein Buch schreiben. Die Arbeit mit und um die Angehörigen von Kunden herum ist kompliziert, intensiv und lohnenswert. Vorausgesetzt man versteht es, nicht nur die Kunden zufriedenzustellen, sondern auch deren Angehörige.

Der Angehörige ist nicht nur irgendein Multiplikator, sondern er ist ein mit Insiderwissen ausgestatteter Multiplikator. Das macht ihn außerordentlich effektiv im Zusammenhang mit Informationsweitergaben innerhalb des neuronalen Netzwerkes „Gesellschaft“. Und weil er über dieses Insiderwissen verfügt, müssen Sie vorsichtig agieren.

Fallstrick

Gelingt es Ihnen nicht, Angehörige in die Dienstleistung aktiv einzubinden und ausreichend gute Informationen an diese weiterzuleiten, dann können aus passiven Angehörigen schnell aktive Angehörige werden. Ob das dann gut oder weniger gut für Sie als Unternehmen ist, kommt auf die jeweilige Situation an.

Verschiedene Instrumente der Angehörigenarbeit stehen Ihnen dabei zur Verfügung. Diese reichen von Angehörigenabenden über Informationsbroschüren bis hin zu einer aktuell aufgestellten Homepage. Ein guter, jedoch zeitaufwendiger Ansatz ist die Direktansprache. Sie ist im Einzelnen aber sehr gewinnbringend.

2.10 Mitglieder

„Wer eine Not erblickt und wartet, bis er um Hilfe gebeten wird, ist ebenso schlecht, als ob er sie verweigert hätte.“ Dante Alighieri

Vor allem in freigemeinnützigen Organisationen sind das Ehrenamt oder die Kirchenmitglieder die Basis. Hier liegt ein sogenannter Vertrauensvorschuss vor. Diese Menschen sind aus Überzeugung in einer Organisation. Der Zugang fällt hier leichter, da zumeist eine gemeinsame Basis vorliegt. Diese Basis muss untermauert, gestärkt und aktiv bedient werden. Dann hat man mit verhältnismäßig geringem Aufwand einen guten Pool an Fürsprechern. Bemühen Sie sich um diese Multiplikatoren. Umwerben Sie diese aktiv. Geben und nehmen ist hier das Kredo. Was können Sie diesen Gemeinschaften bieten: Vorträge, Seminare, Workshops oder einfach nur Aufmerksamkeit?

Fakt ist, die Arbeit mit den zum Teil ehrenamtlich tätigen Mitgliedern ist eine nicht zu unterschätzende Herausforderung, gehen doch oft die Ansprüche an eine Organisation und ihre Tätigkeiten weit mit dem auseinander, was die Geschäftsleitung von wirtschaftlich arbeitenden Unternehmen tagtäglich erlebt. An dieser Stelle ist die vermittelnde Aufgabe der Geschäftsführung so wichtig, dass ein nicht unerheblicher Zeitfaktor für diese Aufgabe Verwendung findet.



<http://www.springer.com/978-3-658-17846-8>

Marketing in der Sozialwirtschaft

Thiele, D.

2018, XIV, 194 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-17846-8