

Marketing und soziale Organisationen

■ Ulli Arnold

In erwerbswirtschaftlichen Organisationen (= Unternehmen) wird die Notwendigkeit und Leistungsfähigkeit von Marketing kaum mehr in Zweifel gezogen. Zentrale Aspekte des kommerziellen Marketing („business marketing approach“) haben sich in der Praxis der Unternehmensführung bewährt.

Die Möglichkeiten des Transfers auf andere Organisationstypen – also Ausweitung des Gegenstandsbereiches von Marketing beispielsweise auf nicht-kommerzielle Organisationen im öffentlichen und sozialen Bereich – wird seit längerer Zeit schon diskutiert (vgl. bspw. Raffée et al, 1983). In der Praxis sozialer Organisationen erfolgt die Adaption dieses Konzeptes indes sehr zögerlich. Bei positiver Einstellung wird Marketing häufig noch als elaboriertes Werbe- und PR-Konzept für soziale Organisationen verkürzt interpretiert und damit gründlich mißverstanden.

Was macht den Kern des kommerziellen Marketing aus? Ein zentrales Element ist die Einsicht, daß Austauschprozesse zwischen Individuen und Organisationen dann erfolgreich verlaufen, wenn sie „marktzielorientiert“ geplant und ausgeführt werden. Bei Güter-Geld-Austauschbeziehungen zwischen kommerziellen Verkäufern und privaten Käufern bedeutet dies, daß alle außengerichteten Aktivitäten kundenorientiert gestaltet sein sollen. Dauerhaften Erfolg wird ein Unternehmen nur dann haben, wenn es bei der Planung, Realisation und Kontrolle seiner leistungswirtschaftlichen Prozesse konsequent auf die Erfüllung und Beeinflussung gewinnbringender Kundenwünsche und -bedarfe Bezug nimmt.

Prof. Dr. Dr. Ulli Arnold lehrt an der Universität Würzburg Absatz- und Konsumwirtschaft.

Das Marketing verfolgt stets zwei strategische Richtungen:

- Befriedigung aktuell feststellbarer Bedarfe;
- Beeinflussung von Käufern mit dem Ziel, neue Bedarfe zu stimulieren.

In methodischer und instrumenteller Sicht zeichnet sich das kommerzielle Marketing durch folgende Merkmale aus:

- Systematische und ständige Beschaffung von Informationen über die potentiellen Käufer, insbesondere ihre Konsumbedarfe (Bedarfsforschung);
- Systematische Analyse der Marktstrukturen und damit der Außenbeziehungen (Wettbewerbsumfeld);
- Systematische Analyse der unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen;
- Systematische Planung, Realisation und Kontrolle des Einsatzes der Marketing-Instrumente
 - Produkt- und Programmpolitik
 - Preispolitik
 - Kommunikationspolitik
 - Distributionspolitik.

Die zentrale Idee des Marketing-Konzepts steht in einem direkten Zusammenhang mit der Existenzbedingung von erwerbswirtschaftlichen Organisationen. Ein Unternehmen kann im marktlichen Wettbewerb nur dann überleben, wenn es Marktleistungen schafft, die tatsächlich auch nachgefragt werden. Nachfrage bedeutet, daß es Marktparteien gibt, die bereit sind, die angebotene Leistung zu honorieren (üblicherweise in Geld, dem Kaufpreis).

Die Gegenleistung muß so bemessen sein, daß der Anbieter alle Produktions- und Transaktionskosten decken und die Ansprüche der Kapitalgeber befriedigen kann. Ein Unternehmen, das dauerhaft seine Markt-

leistungen unter Selbstkosten veräußert, zehrt seine Substanz auf und wird vom Markt verschwinden müssen.

Die Diskussion des Marketing-Konzepts folgte in den letzten Jahren zwei unterschiedlichen Richtungen:

- Anreicherung des ökonomischen Zielsystems des kommerziellen Marketing durch Konstrukte wie
 - soziale Verantwortlichkeit von Marketing-Managern;
 - ökologische Verträglichkeit der Marktleistungen.

Gelegentlich wird diese normative Grundsatzdiskussion auch unter dem Stichwort „human concept of marketing“ geführt.

- Eine Ausweitung des Anwendungsfeldes von marketing in institutioneller Sicht („broadening the concept of marketing“); in diesem Zusammenhang entstand der Begriff des „social marketing“ (vgl. Bagozzi, 1980).

Die Rezeption des Marketing-Konzepts durch soziale und öffentliche Organisationen wird deshalb empfohlen, weil unabhängig von der organisationsspezifischen Zielfunktion jede Organisation ihren Bestand gefährdet, wenn ihre Außenleistungen von der Umwelt nicht mehr akzeptiert werden.

Organisationen – egal ob profitorientiert, karitativ, sozial etc. – existieren nur deshalb, weil sie Ressourcen aus der Umwelt entnehmen können (Geld, Menschen, Sachmittel, Informationen, Energie), um mit ihrer Hilfe Sachgüter und Dienstleistungen für Dritte hervorzubringen. In bestimmten Fällen erfolgt die Gegenleistung der Abnehmer direkt (Kaufpreis beim privaten Gütertausch). In anderen Fällen sind Dritte bereit, die Produktion und Distribution dieser Leistungen zu finanzieren (Spenden, Mitgliedsbeiträge, Unterstützung politischer Entscheidungsprozesse). Verkürzt ausgedrückt gilt: Organisationen überleben dann, wenn sie in ihrer spezifischen Umwelt ausreichende materielle und ideelle Unterstützung für ihre Organisationszwecke finden können.

Das Marketing-Konzept zwingt die

Entscheidungsträger in Organisationen dazu,

- ständig ein optimales „Fit“ zwischen Umwelanforderungen und Organisationszielen herbeizuführen (als Anpassungs- oder aber als Beeinflussungshandlung);
- eine problemorientierte Perspektive einzunehmen und die bewährten Instrumente des Marketing zur Analyse und Gestaltung der Außenbeziehungen einzusetzen.

Eine Präzisierung ist hier noch erforderlich. Social Marketing wurde und wird als Konzept zur Lösung sozialer Aufgaben propagiert. So lautet beispielsweise der Untertitel des kürzlich vorgelegten Buches von Kotler/Roberto (1988) „STRATEGIES FOR CHANGING PUBLIC BEHAVIOR“.

Die Durchsetzung sozialer Ziele wie der Anti-Aids-Kampagne, Geburtenkontrolle in Entwicklungsländern usw. benötigt stets einen organisatorisch-institutionellen Unterbau. Im Hinblick auf den Organisationstyp wird der Bereich des nicht-kommerziellen Marketing in

- „Marketing der öffentlichen Hand“ und
- Marketing sozialer Organisationen unterschieden (vgl. Abb. 1, Merkle, 1970).

Unter dem Sammelbegriff der sozialen oder nicht-kommerziellen Organisationen erscheinen Institutionen, die hinsichtlich ihrer Zwecksetzung, Trägerschaft, Rechtsform, Zielgruppe, Klienten usw. zum Teil extrem unterschiedlich sind. Jedenfalls gibt es „die“ soziale Organisation nicht.

Fassen wir zusammen:

- Social Marketing ersetzt nicht die Zweck- und Zielbestimmungen sozialer Organisationen. Social Marketing bedeutet auch nicht vorrangige Empfehlung ökonomischer Zielgrößen. Social Marketing rückt die Notwendigkeit eines „Fit“ zwischen Umwelt und Organisationsleistungen in den Mittelpunkt der Führungsprozesse von sozialen Organisationen.
- Social Marketing ist eine Management-Technik, die Akzeptanz bei

den relevanten Zielgruppen schaffen will.

- Zum Handwerkszeug von Social Marketing gehören Zielgruppen-Segmentierung, Analyse der Erwartungen und Bedürfnisse von Leistungsempfängern und Unterstützungssystemen, Analyse konkurrierender Leistungsangebote, zielgruppenspezifische Kommunikationspolitik und Wirkungskontrollen.
- Social Marketing betont die Management-Teilfunktionen der Planung, Realisation und Kontrolle.

Eine im Vergleich zum kommerziellen Marketing komplexere Aufgabenstellung hat das Social Marketing insofern, als die Personengruppe der Leistungsempfänger häufig nicht identisch ist mit jenen Personen, die über Ressourcenzuteilung den Bestand einer sozialen Organisation gewährleisten müssen. Während die Gruppe der Käufer bei privatem Gütertausch eine dominierende Rolle einnimmt, muß das Social Marketing gleichzeitig bei ganz unterschiedli-

chen Zielgruppen Akzeptanz für die Organisationsleistungen schaffen. Dies stellt wesentlich höhere Anforderungen an die Kommunikationspolitik, zumal dann, wenn die Organisationsleistung selbst – das „soziale Produkt“ – immaterieller Art ist (sogen. intangibles).

Mit Hilfe der Dimensionen

- Übermittlungsmodalität für die Organisationsleistung (persönliche oder unpersönliche Präsentation),
 - Materialität der Organisationsleistung (materielle oder immaterielle Leistung),
- grenzen Kotler/Roberto (1989, S. 34) vier Fallgruppen ab.

Offensichtlich kommt die Fallgruppe „materiell/unpersönlich“ der kommerziellen Gütertransaktion recht nahe. Bei der Ausprägung „immateriell“ stellt die Unstofflichkeit selbst eine Kommunikationsbarriere dar: Die Diffusion sozialer Ideen mit dem Ziel, Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu bewirken, gelingt nur, wenn die abstrakte Idee hinrei-

Abb. 1 Marketing im nicht-kommerziellen Bereich

Marketing der öffentlichen Hand	Marketing sozialer Organisationen
<ul style="list-style-type: none"> • Öffentliche Unternehmen mit Monopolcharakter, z.B. <ul style="list-style-type: none"> – Bundesbahn – Bundespost – Versorgungs- und Verkehrsbetriebe – Rundfunkanstalten • Exekutive (Beispiele) <ul style="list-style-type: none"> – Verwaltung – Polizei, Bundeswehr, Bundesgrenzschutz – Finanzämter – Kfz-Zulassungsstelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Staatliche bzw. staatlich kontrollierte Einrichtungen <ul style="list-style-type: none"> – Gesundheitsämter – Sozial-, Jugendämter – Ortskrankenkassen (Selbstverwaltung) • Politische Institutionen <ul style="list-style-type: none"> – Parteien – Gewerkschaften – Verbände, Vereine • Kulturelle Institutionen <ul style="list-style-type: none"> – Kirchen und Glaubensgemeinschaften • Gemeinnützige Stiftungen und Aktionen <ul style="list-style-type: none"> – DRK – Altershilfe – Aktion Sorgenkind

Abb. 2



chend konkretisiert werden kann. In Kombination mit der Ausprägung „persönlich“ verlagert sich die Aufgabenstellung der sozialen Organisation auf die Vermittlung und Erbringung persönlicher Dienstleistungen.

Schließlich sind Mischtypen von Bedeutung, die sowohl Marketing für herkömmliche Gütertransaktionen als auch für soziale Ideen und Aufgaben zu bewerkstelligen haben.

Werkstätten für Behinderte (WfB) sind solche organisatorische Mischtypen: sie sind Einrichtungen des Rehabilitationssystems und zugleich auch Teilnehmer im Markt Wettbewerb, und zwar als Leistungsanbieter (und nicht nur als Einkäufer von Produktionsfaktoren).

In unseren empirischen Untersuchungen (Arnold, 1989) konnten wir sehr deutlich feststellen, daß Unkenntnis der Öffentlichkeit über die Organisationszwecke von Behindertenwerkstätten und negatives Organisationsimage auch das Image der Marktleistungen negativ beeinflussen. Der strukturelle Zusammenhang wird grob vereinfacht in Abb. 2 wiedergegeben.

Als einen wesentlichen Engpaßfaktor bei der Adaption von Management- und Marketing-Techniken in sozialen Organisationen konnten wir in der genannten Untersuchung die human resources aufdecken. Einerseits besteht ein deutliches Know-how-Defizit in den untersuchten WfB; daraus ergeben sich Hinweise auf Aus- und Weiterbildungsbedarfe für die verschiedenen Funktionsbereiche (Vertrieb, Logistik, Produktpolitik). Andererseits ist das auch in anderem Zusammenhang diskutierte Defizit an markt- und managementbezogener Handlungsorientierung in sozialen Organisationen offenbar auf eine Rollenüberlastung der Entscheidungsträger selbst zurückzuführen. Von funktionaler Überforderung der Manager sozialer Organisationen ist die Rede.

Zur Untersuchung dieses Aspektes wurde der Arbeitsalltag von WfB-Managern analysiert. Die Marketingverantwortlichen sollten aus ihrer Sicht alle Tätigkeiten notieren, die sie innerhalb einer normalen Arbeitswoche ausführten. Ihre Aufgabe bestand im einzelnen darin, konkreten Tätigkeiten (z.B. Besprechung, Schriftverkehr, Autofahrt usw.) bestimmte Tätigkeits-

merkmale (z.B. Uhrzeit, Häufigkeit des Auftretens, Länge der Vorausplanung, beteiligte Personen usw.) sowie bestimmte inhaltliche Merkmale (d.h. Aufgaben wie z.B. Behindertenbetreuung, Auftragsabwicklung, Marketing) zuzuordnen.

Durch ergänzende Angaben (Häufigkeit und Regelmäßigkeit von Aufgaben, Einfluß anderer Personen) konnte ein Bild vom Arbeitsalltag der WfB-Manager gezeichnet werden (insgesamt 107 Arbeitstage), welches genau Aufschluß gibt über:

- Art und Vorausplanung von Tätigkeiten,
- Eigeninitiierung von Tätigkeiten,
- Ziel der Aktivitäten.

Wesentliche Untersuchungsergebnisse

Als wesentlich ist der Befund zu bewerten, daß die Arbeits- und Entscheidungssituationen der untersuchten Sozial-Manager sehr heterogen sind. Die großen Unterschiede innerhalb der strukturellen und organisatorischen Gegebenheiten der WfB sind dafür ursächlich.

Daneben gibt es eine Reihe von Gemeinsamkeiten mit Managern in Unternehmen. Dazu zählt die Tatsache, daß sie einen langen Arbeitstag (über 9 Stunden) haben. Ihre Tätigkeit wird weiterhin von einem beachtlichen Teil reiner Routine-Arbeiten (z.B. Tageskorrespondenz) und von kurzfristig eingeplanten Aktivitäten bestimmt.

Der geringe Planungshorizont (knapp 60 Prozent der Arbeitszeit wird, wenn überhaupt, maximal einen Tag im voraus geplant) ist ein typisches Merkmal für die Tätigkeit von WfB-Managern.

Persönliche Kontakte außerhalb der WfB finden relativ selten statt; zumindest ist die Kontaktzeit mit Kunden und Lieferanten wesentlich geringer als der für WfB typische Abstimmungsaufwand mit Trägerorganisationen und Behörden. Im Durchschnitt werden acht Prozent der gesamten Arbeitszeit für solche Kontakte verwandt. Insgesamt gesehen ist der für Interessenausgleich im sozialen Bereich der WfB benötigte Zeitaufwand wesentlich höher als der

für Marktkontakte benötigte Anteil der Arbeitszeit.

Der komplexe Abstimmungsbedarf mit einer Vielzahl von entscheidungsrelevanten Willenszentren ist offenbar ein für Sozialorganisationen grundsätzliches Phänomen. Der Entscheidungsträger hat hier weit mehr Kontakte sicherzustellen, als der Manager in kommerziellen Unternehmen.

Die Kontaktvielfalt für WfB-Manager bei relativer Vernachlässigung marktbezogener Aktivitäten korrespondiert offensichtlich mit der Fremdinitiierung der Kontakte. Die Befunde der Tagebuchstudie lassen die Vermutung zu, daß der Arbeitsalltag von Sozial-Managern in vergleichsweise hohem Maße von fremdinitiierten Kontakten geprägt wird. Zwar kommen durchschnittlich 41 Prozent der dokumentierten Kontakte auf Eigeninitiative der WfB-Manager zustande, jedoch ist dieser Anteil bei reinen Außenkontakten erheblich geringer. Die große Zahl der selbstinitiierten Kontakte ist vor allem auf den ständig extrem hohen internen Abstimmungsbedarf zurückzuführen.

Interessante Ergebnisse zeigte die Tagebuchstudie bezüglich der Aufgaben, die WfB-Entscheidungsträger im Rahmen ihrer Tätigkeit erfüllen. Die Aufgabenvielfalt unterstreicht die komplexe Anforderungssituation, der sich Sozio-Manager im Regelfall gegenübersehen.

Ordnet man die angefallenen Aufgaben in Anlehnung an das Systemmodell der Organisation von Katz & Kahn (1966) zu Kategorien, so sind WfB-Manager in allen organisationalen Teilbereichen einer WfB tätig. Einen hohen Anteil ihrer Arbeitszeit nehmen folgende Aufgaben ein:

- Aufgaben im Versorgungs- und Unterstützungssystem (insbesondere Beschaffung von Gütern, absatzsteuernde Aktivitäten, Kontakt zu regulativen Gruppen, wie Träger, Behörden und Verbände);
- Aufgaben im Erhaltungssystem der WfB (Mitarbeiterführung, Mitarbeiterbeteiligung);
- Aufgaben im Anpassungssystem (insbesondere Veränderungen im „operativen Kern“ der WfB);
- Aufgaben bezüglich der internen Organisation der Werkstatt als Teil des Managementsystems.

Unterteilt man die Aufgaben von WfB-Managern nach WfB-spezifischen und wirtschaftlichen Aufgaben, lassen sich mehrere Unterschiede feststellen. Der Anteil der kurzfristig (am gleichen Tag oder gar nicht) in den Tagesablauf eingeplanten Aktivitäten ist bei wirtschaftlichen Aufgaben (Materialbeschaffung, Absatzplanung und -steuerung, Kontaktpflege zu Kunden) höher. Bei Kundenkontakten handelt es sich beispielsweise um sehr kurzfristig arrangierte Treffen oder Telefonate. Auch Aufgaben der Absatzsteuerung (Messeteilnahme, Preiskalkulation, Produktprospekte) betreffen fast ausschließlich kurzfristige Aktivitäten.

Bei den rehabilitationsbezogenen Aufgaben ist ein größerer Anteil der Zeit durch Termine vorherbestimmt. Weiterhin scheinen wirtschaftsbezogene Aufgaben auch von der Zielsetzung her häufiger als rehabilitationsbezogene Aufgaben nur kurzfristig ausgerichtet zu sein.

Konsequenzen für die Arbeit von Sozialmanagern

Die Befunde zum Arbeitsalltag von Entscheidungsträgern in Werkstätten für Behinderte sind ein eindeutiger Beleg für die funktionale Überforderung von Sozio-Managern. Wesentlich verantwortlich dafür sind zwei Faktoren: die Vielfalt der Entscheidungsaufgaben und das geringe Zeitbudget für marktbezogene Tätigkeiten.

Vorrangige Aufgabe von Sozialmanagern muß es sein, die Komplexität ihres Arbeitsalltages zu reduzieren, um ein problemadäquates Zeitmanagement realisieren zu können. Dies können sie mit relativ einfachen Mitteln, wie den Zukauf von Know-how (beispielsweise Mediaberatung), die Auslagerung von Routineaufgaben (beispielsweise EDV-gestützte Adreßverwaltung) und gezielte Ansprache und Nutzung von Meinungsführern erreichen.

Es gibt aber auch weitere Maßnahmen, die Sozial-Manager zur Reduktion der Vielfalt der Außenbeziehungen einsetzen können. Diese betreffen organisationale und unternehmenspolitische Änderungen. Mit anderen Worten sind dies fundamen-

tale Reaktionen auf funktionale Überforderung. Hier sind Maßnahmen zu nennen, die die Kooperationsbereitschaft zwischen Sozialorganisationen verbessern und die Kommunikationsbeziehungen untereinander stärken. Ihr Ziel liegt in der gemeinsamen Nutzung von Know-how und in der Realisierung von Synergie-Effekten. Weitere Entlastungseffekte für den Alltag von Sozial-Managern treten ein, wenn eine systematische Aus- und Weiterbildung in den Bereichen Marketing und Management-Techniken erfolgen würde (Entlastung mit Hilfe von Professionalisierung).

Abschließend soll noch auf einen Punkt hingewiesen werden, der außerhalb des individuellen Handlungsrahmens eines Entscheidungsträgers in Sozialorganisationen steht, jedoch dessen Alltagskomplexität wesentlich beeinflusst. Die Integration von Marketing- und Managementaufgaben in die Stellenpläne und Aufgabenbeschreibungen von Sozialorganisationen ist unbedingt notwendig, um Freiräume für marktbezogene Tätigkeiten der Sozial-Manager zu schaffen. In diesem Punkt sind die Träger sozialer Organisationen angesprochen, die zur Existenzsicherung einen angemessenen organisationalen Rahmen für die Marketing-Aufgaben schaffen müssen.

Literatur

- Arnold, Ulli; Marketing-Konzept der Werkstätten für Behinderte; Würzburg 1989 (BMA-Studie)
- Bagozzi, R.P.; Marketing as Exchange, in: Kotler/Cox (Eds.); Marketing Management and Strategy; Englewood Cliffs, N.J. 1980, S. 43-58
- Bruhn/Tilmes; Social Marketing; Stuttgart u.a. 1989
- Katz/Kahn; The Social Psychology of Organizations; New York u.a. 1966
- Kotler/Roberto; Social Marketing. Strategies for Changing Public Behavior; New York/London 1989
- Merkle, Erich; Social-Marketing, in: WiSt, 5. Jg. (1976), Nr. 1, S. 31 ff.
- Raffée/Wiedmann/Abel; Sozio-Marketing; in: Irle, M. (Hrsg.); Handbuch der Psychologie, Bd. 12/2 HB: Methoden und Anwendungen in der Marktpsychologie; Göttingen u.a. 1983, S. 675-768