

David Thiele

Marketing in der Sozialwirtschaft



Springer VS

Marketing in der Sozialwirtschaft

David Thiele

Marketing in der Sozialwirtschaft

David Thiele
Nordkirchen, Deutschland

ISBN 978-3-658-17846-8 ISBN 978-3-658-17847-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-17847-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhalt

Danksagung	IX
Vorwort von Jan Wandschneider	XI
1 Einführung	1
1.1 Marketing in der Sozialwirtschaft: Zwischen Stiefkind und Heilsbringer	1
1.2 Äußere Faktoren im Wandel – die wachsende Bedeutung des Marketings in der Sozialwirtschaft	5
1.2.1 Gesellschaftliche, soziale, politische und ökonomische Rahmenbedingungen	5
1.2.2 Medien, Mediennutzung und Medienwahrnehmung im Wandel	7
1.3 Marketing-Begriff/begriffliche Abgrenzung	14
1.3.1 Definitionen in der Lehre	14
1.3.2 Marketingbegriff in der heutigen Praxis	16
1.3.3 Ziele, Instrumente und Aufgaben des Marketings	21
1.4 Branchenübergreifende Unterschiede	28
1.4.1 Marketing in Consumer Märkten (B2C)	28
1.4.2 Marketing in B2B-Beziehungen	32
1.4.3 Marketing im Gesundheitswesen	36
1.4.4 Marketing in der Sozialwirtschaft	38
1.5 Marketing in der Sozialwirtschaft – Binnendifferenzierung	40
1.5.1 Private Träger	42
1.5.2 Kirchliche Träger	42
1.5.3 Wohlfahrtsverbände	43

2 Zielgruppen/Dialoggruppen	45
2.1 Kunden und Klienten	48
2.2 Kostenträger	48
2.3 Zuweiser	49
2.4 Partner	51
2.5 Multiplikatoren	52
2.6 Journalisten	52
2.7 Politik	53
2.8 Mitarbeiter (<i>Human Ressource</i>)	54
2.9 Angehörige	54
2.10 Mitglieder	55
3 Wie kann Ihre Marketingstrategie aussehen?	57
3.1 Ziele des Unternehmens	59
3.1.1 Unternehmensstrategie	64
3.1.1.1 Unternehmensstrategie – strategisch	65
3.1.1.2 Unternehmensstrategie – taktisch	66
3.1.1.3 Unternehmensstrategie – operativ	67
3.1.2 Ziele des Marketings	67
3.1.3 Strategieentwicklung	71
3.1.4 Der Marketing-Mix	73
3.2 Wie Sie Ihren Marketingplan konkret erstellen	75
3.2.1 Strategische Situationsanalyse: Wo stehen wir heute?	75
3.2.2 Ihre Stärken-Schwächen-Chancen-Analyse (SWOT in der praktischen Umsetzung)	78
3.2.3 Ihr Leistungsspektrum im Überblick (Portfolio-Analyse in der praktischen Anwendung)	82
3.2.4 Identität als Basis erfolgreichen Marketings	85
3.2.5 Alleinstellung im Markt erkennen und stärken: Wie Sie bestimmen, was Ihr Unternehmen von anderen unterscheidet	91
3.2.6 Ihre individuellen Möglichkeiten: Welche personellen, organisatorischen und finanziellen Ressourcen können Sie einbringen?	94
3.2.7 Ziele und Strategien für den „perfekten“ Marketingplan	96
3.2.8 Beispiele aus der Praxis	97
3.3 Ihre Unternehmenskommunikation (Corporate Communication)	99
3.3.1 Sinn der Durchgängigkeit: Wieviel „Corporate“ ist wirklich wichtig und sinnvoll für uns?	99

3.3.2 Unterscheidung in der Praxis: Corporate Identity, Corporate Design und Corporate Communication	102
3.3.3 Wie Sie Durchgängigkeit schaffen, im täglichen Betrieb sichern und Wildwuchs unterbinden	104
3.3.4 Plötzlich und unerwartet: Was Sie tun können, bevor Sie ein Krisenfall in der Unternehmenskommunikation bedroht	106
3.4 Kommunikationskanäle und Vertriebswege	108
3.4.1 Klassische Kanäle	108
3.4.1.1 Eigene Printmedien: Wie Sie Ihre Flyer und Broschüren wirklich attraktiv machen	108
3.4.1.2 Pressearbeit: Selbst erledigen oder externe Hilfe nutzen?	110
3.4.1.3 Anzeigen: Wie Sie zwischen nützlichen und weniger nützlichen Anzeigenschaltungen unterscheiden	113
3.4.1.4 Beziehungs- und Empfehlungsmarketing – Wie Sie Multiplikatoren gezielt einsetzen können	115
3.4.2 Neue Medien	122
3.4.2.1 Wie viel online benötigen Sie wirklich?	122
3.4.2.2 Online-Kommunikation und Online-Marketing: Wirklich nur für junge Zielgruppen?	126
3.4.2.3 Soziale Netzwerke: Umgang mit Chancen und Risiken im schnellen Überblick	128
3.4.2.4 Personal: Wie Sie im Netz Fachkräfte für sich begeistern	130
3.4.2.5 Digitale Perspektiven für die Sozialwirtschaft	132
4 Mittel und Instrumente	135
4.1 Organisatorische Einbindung des Marketings	135
4.2 Die nötigen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Voraussetzungen	137
4.3 Personelle und finanzielle Ressourcen	141
4.4 Zusammenarbeit mit Agenturen: Wann ist die Zusammenarbeit sinnvoll? Und woran erkennt man eine gute Agentur?	143
4.5 Gezielte und systematische Kundenpflege (CRM-Tools)	146
4.6 Budgetierung	150
4.7 Erfolgskontrolle/Monitoring/Evaluation und Weiterentwicklung (PDCA-Zyklus)	152

4.8	Marktwissen: gezielte Informationssuche und -beschaffung, Wettbewerbsbetrachtung	158
4.9	Balanced Scorecard (BSC) als ein Werkzeug zur Zielerreichung	163
5	Abseits der Wege: Nischen nutzen	167
5.1	Guerilla-Marketing für die Sozialwirtschaft	167
5.2	Durch die Hintertür: Wenn die Öffentlichkeit unbehelligt bleiben soll!	169
5.3	Nischen-Strategien für kleine Budgets	171
6	Best-Practice-Stories	175
6.1	Fallbeispiele	175
6.1.1	Private Träger	175
6.1.2	Kirchliche Träger	177
6.1.3	Freigemeinnützige Träger	183
6.1.4	Ambulante Pflegedienste speziell	186
Register		191

Danksagung

Ich möchte mich von Herzen bei den Menschen bedanken, die mich auf dem Weg meines Lebens treu und mit Liebe begleiten. Sie sind für mich nicht nur der Quell der Inspiration, sondern auch der Kraft und der Ruhe. Diese Dinge braucht man, wenn man neben der Arbeit auch versucht, Bücher zu schreiben, die andere in ihrem Arbeitsalltag weiterbringen sollen.

Vor allem bedanke ich mich bei dem Lektorenteam und ganz besonders bei Julia Amme. So unermüdlich, voller Geduld und Verständnis. Danke dafür!

Meine Frau Sylvana, ich danke dir, dass du mich mit so unendlicher Geduld und Liebe jeden Tag ein Stück weiter nach vorn bringst, mich auffängst, wenn es mal nicht so funktioniert und mir die Hand reichst, wenn ich nach einem Sturz mal unten liege. Nur so geht es. Danke!

Meinen Eltern Gertrud und Wolfgang Thiele danke ich dafür, dass sie als meine größten „Fans“ meine Bücher kaufen und mit großem Interesse lesen, auch wenn sie es in der Praxis nicht umsetzen müssen.

Bedanken möchte ich mich bei Jan Wandschneider, der mit seinem Unternehmen: Wandschneider Kommunikation (www.wandschneider-kommunikation.de) wesentlich zum Gelingen dieses Buches beigetragen hat. Seine vielen professionellen und wertvollen Ratschläge, Tipps und Hinweise gaben mir immer wieder die entscheidenden Impulse für dieses Buch.

Sämtliche Grafiken wurden von Wandschneider Kommunikation erstellt bzw. überarbeitet. Herzlichen Dank dafür!

Einen großen Anteil am Gelingen des Kapitels „Best-Practice-Bespiele“ haben Frau Rosenberger von der AWO Oberbayern und Frau Pirker von der Vinzenz von Paul gGmbH. Sie haben mir Zeit, Know-how und Einblicke geschenkt und so das Buch vollendet und aus meiner Sicht abgerundet! Danke von Herzen!

Vorwort von Jan Wandschneider

Die Sozialwirtschaft gehört heute zu den bedeutendsten Branchen der Bundesrepublik Deutschland. Wer sich vergegenwärtigt, dass alleine bei den beiden größten Anbietern sozialer Dienstleistungen, Caritas und Diakonie, bundesweit über eine Million sozialversicherungspflichtig beschäftigter Menschen tätig sind, erahnt die Dimensionen dieses Wirtschaftszweiges. Und der Markt wächst weiter. Migration, Integration, demografischer Wandel und massive Zuwächse im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe lassen gemeinnützig betriebene Träger ebenso wachsen wie private. Und natürlich konkurrieren die Anbieter miteinander. Dabei geht es gleich um mehrere Zielgruppen: potenzielle Kunden oder Klienten, finanzielle Zuwender, Multiplikatoren, Medien, Politik, Kostenträger und die breite Öffentlichkeit. Dieser Wettbewerb zog und zieht viele qualitative Verbesserungen der Dienste nach sich, während die Anbieter noch vor knapp zwei Jahrzehnten kaum Anreize zur Weiterentwicklung und Professionalisierung hatten. Seit dem Aufkommen des Wettbewerbsdrucks aber gilt es, die optimierten Angebote entsprechend zu kommunizieren. Eine Erkenntnis, die heute die meisten Akteure teilen, aber noch vor zehn bis fünfzehn Jahren alles andere als selbstverständlich war. Die mangelnde Marketingaffinität, der oft wirtschaftsfremd ausgebildeten Entscheidungsträger sowie die lange Historie außerhalb des täglichen Wettbewerbs um Aufmerksamkeit dürften die Hauptgründe für die Zögerlichkeit gewesen sein, der wir bis heute in Teilen begegnen.

Ich habe mich zur Jahrtausendwende mit meiner Agentur auf Marketingkommunikation für die Sozialwirtschaft spezialisiert und damals ein ganz massives Informationsdefizit vorgefunden. Mein Team und ich trafen in dieser Zeit fast ausschließlich auf rudimentäre Marketingstrukturen. Es fehlten Ziele, Strategien, Prozesse, Durchgängigkeit, Pläne, Mess- bzw. Evaluationsinstrumente – und vor allem: der Blick für das Wesentliche. Wer sind wir? Was macht uns im Kern aus? Was unterscheidet uns wirklich von anderen? Und warum ist das für unse-

ren Kunden, Klienten, Patienten oder andere Adressaten wichtig? Vor allem die kleineren und mittleren Anbieter (bis 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) delegierten Kommunikations- und Marketingaufgaben an fachfremd ausgebildete Mitarbeiter als Teiltätigkeit oder behandelten sie als Teilaufgabe der Geschäftsführung. Der Beratungsbedarf erwies sich in dieser Zeit als enorm und setzte bei elementaren Dingen an – etwa, dass sich eine Anzeigenschaltung nicht nach Zeitpunkt und Herkunft des anrufenden Verlagskaufmanns zu richten hat, sondern nach den grundlegend durchdachten Bedürfnissen des Inserierenden. Oder, dass Flyer nicht nur erdacht, erstellt und gedruckt werden müssen, sondern auch ziel führend und verlässlich an die Adressaten verteilt werden müssen.

Natürlich hat sich die Branche seitdem weiterentwickelt und die Notwendigkeit professioneller Marketingkommunikation – aber auch der anderen Marketingkomponenten wie Produktentwicklung und Vertrieb – sind heute weitestgehend Konsens unter den Akteuren in der Sozialwirtschaft. Insbesondere größere Anbieter (ab 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) haben überwiegend feste Stellen für das Marketing geschaffen (die bei institutionellen Trägern meist mit der Verbandskommunikation gekoppelt sind). Gleichzeitig verfügen neuere Geschäftsführer in der Regel über betriebswirtschaftliche Ausbildungshintergründe und haben mindestens Grundkenntnisse aus der Marketinglehre. Darüber hinaus beauftragen die meisten Anbieter inzwischen – unabhängig von ihrer Größe – regelmäßig Werbeagenturen mit der Erstellung von Print- oder Online-Medien.

Gleichzeitig jedoch befinden sich die Akteure im Wettbewerb mit anderen Werbetreibenden und multimedialen Angeboten, die die Menschen teils durch ihren gesamten Tag begleiten. Das erschwert die Aufgabe, die ohnehin schwierig zu fassenden Alleinstellungen zielgruppenwirksam zu transportieren. Aus meiner über 18-jährigen Beratererfahrung weiß ich vor allem eins: Anbieter der Sozialwirtschaft tun sich sehr schwer, die Perspektive ihrer Zielgruppen einzunehmen. Im Fokus stehen stattdessen Fachlichkeit und Professionalität – Dimensionen also, die ohne eine professionelle Übersetzung für die in der Regel nicht pädagogisch, sozialarbeiterisch oder pflegerisch ausgebildeten Zielgruppen kaum geeignet sind, bei den Adressaten zu punkten. Hinzu kommen Tabuisierungen und Standesdünkel, wenn es darum geht, die Außenkommunikation zu emotionalisieren, zu pointieren und auf den konkreten Menschen zu fokussieren. Gleichzeitig pflegen gerade die verbandlichen Anbieter eine ausgeprägte Konsenskultur, die wirksamen Wandel verlangsamt oder gar verhindert. So fehlt es im Wettbewerb um Aufmerksamkeit oft an Agilität, Originalität und Mut. Dabei führen gerade diese branchenfremden Tugenden oft zum Erfolg durch Wirkungen, für die sonst große Medienbudgets bereitgestellt werden müssten.

Ich denke dabei etwa an einen Sozialverband auf Kreisebene mit circa 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Schwerpunkt auf beratenden Diensten

sowie der daraus resultierenden geringen finanziellen Schlagkraft. Im Bemühen, ein neues Angebot für traumatisierte Kinder, für das es keine Refinanzierung aus öffentlicher Hand gibt, allein und dauerhaft aus privaten Zuwendungen zu ermöglichen, schuf der Verband mit Agenturhilfe eine originelle Marke und kommunizierte sie im Guerilla-Marketing-Stil. Eine dramaturgisch abgestufte Markenkommunikation, die erst nach und nach Details des künftigen Angebots enthüllte, sorgte für enorme Aufmerksamkeit, die am Kulminationspunkt genutzt wurde, um das komplette Angebot vorzustellen und (nach entsprechender sorgfältiger Vorbereitung) zeitgleich eine konzertierte Fundraising-Ansprache zu starten. Das Resultat ist ein seit nunmehr vier Jahren bestehender und voll durch Spenden finanzierter Dienst. Ich bin mir ganz sicher, dass dieser Erfolg mit dem herkömmlichen Dreiklang aus DIN lang-Flyer, Mailing, Pressekonferenz nicht zu erreichen gewesen wäre. Ähnlich verhält es sich mit einem lokalen häuslichen Pflegedienst, der in Ermangelung geeigneter Fotos ein öffentlichkeitswirksames Casting mit alten Menschen veranstaltete, das in ein professionelles Foto-Shooting mündete und dem Pflegeanbieter neben hervorragenden individuellen Bildern regionale Aufmerksamkeit und Sympathie bescherte. In einem anderen Fall bewarb ein großer Träger (über 1 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) seine beratenden Dienste in den Bereichen Schulden, Migration, Alkohol-, Drogen- und Spielsucht aus Sicht der Kinder von Betroffenen. Die Einnahme dieser Perspektive berührte Adressaten weit über die Zielgruppe hinaus und verschaffte dem Anbieter sowohl finanzielle Zuwendungen und mediale Aufmerksamkeit als auch einen bis dahin einmaligen Zuwachs an ehrenamtlich Engagierten.

Nun sollte niemand denken, dass diese Form des Nischen- oder Guerilla-Marketings ein für jeden geeignetes Allheilmittel in der komplexen Aufmerksamkeitsökonomie des 21. Jahrhunderts sei. Häufig sind gut gemachte Kampagnen – eingebettet in eine professionelle Corporate Communication und eine mit anderen Abteilungen verzahnte Marketingstrategie bzw. Maßnahmenplanung – völlig ausreichend für eine gute Marktpositionierung. Vielmehr möchte ich mit diesen Beispielen verdeutlichen, dass die werbetreibenden Akteure aus der Sozialwirtschaft offen sein sollten für die vielen Möglichkeiten moderner Marketingkommunikation. Was zu den Zielen, Ressourcen und Umfeldbedingungen des einen passt, kann für den anderen völlig falsch sein. Es gilt also, sich sorgfältig und ohne geistige Schranken klar zu machen, wer man ist, wofür man steht, wohin man will und welche Wege dafür denkbar sind. Wenn diese grundlegenden Fragen sinnvoll, substanziell und spezifisch beantwortet sind, haben es Akteure vergleichsweise leicht, ein langfristig erfolgreiches Marketing zu betreiben.

Das vorliegende Buch soll Entscheidern aus der Sozialwirtschaft auf diesem Weg helfen. Dabei versteht es sich nicht als Leitfaden durch die theoretischen Tiefen akademischer Marketinglehre, sondern als praxistauglicher Ratgeber, der gute

Entscheidungen erleichtern und Marketingunfälle eindämmen soll. Damit ist dieses Buch das erste seiner Art und findet meine ausdrückliche Fürsprache, denn die Adressaten, von denen ich in meiner Laufbahn mehrere hundert kennengelernt habe, benötigen weniger Theorien und Klausurwissen, sondern zuvorderst berufspraktische Hinweise und Anleitungen für einen erfolgversprechenden und im termin- und arbeitsbelasteten Alltag möglichst effizienten Umgang mit dem Thema Marketing.

Das gilt sowohl für Marketing-Strategien, -Pläne und -Maßnahmen, die Sozialwirtschaftsakteure mit Bordmitteln realisieren, als auch solche, die mithilfe von Beratern und/oder Agenturen angegangen werden. Die nicht durchdachte Entscheidung für die falsche Agentur, unklare Ziele, fehlende Strukturiertheit oder nicht adäquate Erwartungshaltungen gehören zu den folgenreichsten Fehlern und sind gleichzeitig gut vermeidbar, wenn man sich an einige praxiserprobte Leitlinien hält.

Gelingt das Marketing, hat das übrigens nicht nur positive Auswirkungen nach außen, sondern auch nach innen. Originelle Positionierungen abseits der üblichen Wege führen auch nach anfänglicher Skepsis häufig zu hoher Identifikation und im besten Fall sogar Begeisterung innerhalb der Belegschaft, die damit zum freiwilligen Multiplikator wird. Aber auch weniger originelle, dennoch wohl durchdachte, auf den Punkt gebrachte Marketingkonzeptionen sowie die dazu gehörenden klaren Strukturen und Prozesse, wirken positiv nach außen und innen. Denn sie vermitteln Sicherheit und Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation und Vertrauen in die Stabilität der Marke.

Vor diesem Hintergrund sind alle Akteure gut beraten, das Marketing nicht als schwierige oder gar lästige Pflicht zu betrachten, sondern es mit Freude anzugehen – als ehrenvolle Aufgabe, gute Leistungen, eine gute Firma oder eine gute Institution in der Vermarktung noch besser zu machen – bis hin zum letzten, edlen Schliff. Ich wünsche Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, genau diese Freude und nachhaltige Inspiration durch dieses Buch.

Jan Wandschneider, Inhaber und Geschäftsführer der Firma Wandschneider Kommunikation in Unna, im Januar 2017

Bildnachweis

Alle Bilder/Fotos sind lizenzfrei, so es nicht anderweitig explizit angegeben ist, von www.Pixabay.com.

1.1 Marketing in der Sozialwirtschaft: Zwischen Stiefkind und Heilsbringer

„Der Kunde ist der wichtigste Besucher in unserem Hause. Er ist nicht von uns abhängig. Wir sind von ihm abhängig. Er unterbricht unsere Arbeit nicht, sondern er ist Ziel und Zweck unserer Arbeit. Für unsere Aufgabe ist er kein Außenstehender. Er ist Teil unserer Aufgabe. Wir tun ihm keinen Gefallen, wenn wir ihm eine Dienstleistung erweisen. Er tut uns einen Gefallen, indem er uns die Möglichkeit dazu bietet“ Mahatma Gandhi

Sie denken sicherlich: „Oh Gott, noch ein Buch über Marketing!“. Oder besser: „58 347 Bücher, die irgendetwas mit Marketing zu tun haben, gibt es bereits. Jetzt das 58 348igste davon auf dem Markt. Das braucht kein Mensch!“

Dieses Buch ist nicht ein weiteres von bereits sehr vielen theoretischen Abhandlungen über die Riesenaufgabe „Marketing“.

Nein, dieses Buch bemüht sich, eine echte Arbeitshilfe von Praktikern für den Praktiker zu sein! – Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Der Autor vereint Jahre der praktischen Erfahrung in der Praxis der Sozialwirtschaft auf der Seite der Entscheider, in intensiver Zusammenarbeit mit professionellen Marketingagenturen.

Hat sich in den letzten Jahrzehnten ein Wandel eingestellt, so ist dieser noch nicht vollumfänglich im Wirtschaftsbereich Sozialwirtschaft angekommen.

- Warum ist das so?
- Warum setzt sich der Dienstleistungsgedanke bzw. die optimale Vermarktung sozialer Dienstleistungen nur zögerlich in den Höhen des professionellen Marketings durch?

Diese Fragen muss sich nicht nur jeder Mitarbeiter, Einrichtungsleiter, Geschäftsführer, jede Organisation und jeder Verband stellen, nein auch die Gesellschaft muss sich diese Frage stellen und gefallen lassen – Warum ist soziale Dienstleistung ihr so wenig Wert? Warum können diese Leistungen nicht wie ein Joghurt vermarktet werden? Und nicht zuletzt: Warum muss Werbung für eine soziale Dienstleistung immer gern den Anschein von Nächstenliebe, Aufopferung und Gemeinnützigkeit ausstrahlen?

Dieses Buch ist ein wesentlicher Beitrag dazu, mit diesen Dogmen, Vorurteilen, verschobenen Erwartungen und Ansprüchen aufzuräumen; sie zu korrigieren, geradezurücken und ein Stück weit dafür Sorge zu tragen, dass Dienstleistungen in der Sozialwirtschaft durchaus vermarktet werden können und dürfen, wie ein Joghurt, ein Auto, eine Versicherung, ein Haus oder ein Fahrrad.

Ich bin davon überzeugt, dass es auf der einen Seite keinen Unterschied zwischen Werbung für und Vermarktung von Konsumgütern und der Vermarktung von sozialen Leistungen gibt. Allerdings sind auf der anderen Seite die Unterschiede eklatant groß. Geht es bei sozialen Dienstleistungen eben gerade nicht um Konsum, sondern um Emotionen, Vertrauen und intime Einblicke in die absolute Privatsphäre und die Unterstützungen von Menschen.

Aus dieser Sicht kann man eben nicht so vermarkten wie die Konsumgüterindustrie das oft wenig emphatisch, sondern eher respektlos und distanzlos tut. Hier zeigt sich der Spagat zwischen Stiefkind und Heilsbringer auf der einen Seite und Dienstleistung für und am Menschen auf der anderen Seite.

Und weil dieser nicht so leicht zu überbrücken ist, besteht die Notwendigkeit, diese Thematik näher zu beleuchten und eine Arbeitshilfe zu schaffen, die den Praktikern, Entscheidern und Verantwortlichen die Möglichkeit in die Hand gibt, diesen Spagat aus gesellschaftlicher Verantwortung und Verantwortung als Unternehmer heraus gekonnt zu meistern.

Auch hier beginnt der Weg des Umdenkens, des gezielten Handelns im Kontext einer gezielten Markt- und Unternehmensstrategie mit dem ersten Schritt in eine neue Richtung.

So werden wir gemeinsam die komplexe Materie Marketing entflechten. Sie Stück für Stück analysieren und im zweiten Schritt aus der Sicht eines Entscheiders eines sozialen Unternehmens betrachten. Unter Berücksichtigung des PDAC-Zyklus gehen wir gemeinsam die einzelnen Maßnahmen sowie Lösungsansätze für bestehende Aufgaben durch. Wir finden Wege, diese anzugehen und eine kurz-, mittel- und langfristige Strategie zu entwickeln.

Wir werden uns mit Zielen auseinandersetzen, dabei sehen, wie wichtig es ist, diese nicht nur zu kennen, sondern sie auch klar abzugrenzen. Abzugrenzen von den eigenen Zielen und denen der anderen Unternehmen auf dem Markt, den sie sich miteinander teilen.

Wenn Sie mit diesem Buch fertig sind – wenn man das so überhaupt sagen kann – dann sollten Sie eine genaue Vorstellung davon haben, was Sie anbieten, wie Sie es formulieren und nicht zuletzt wie Sie es vermarkten können.

Diese Vorstellung wandeln wir dann in ein Konzept um, mit dem Sie aktiv den Markt bearbeiten können.

Jetzt wünsche ich Ihnen Erkenntnisse, Wege, Strategien, Ziele und Lösungen und ich bin dankbar, dass ich daran ein Stück weit mitwirken darf.

David Thiele

Südkirchen im Januar 2017



Hier in Kürze die Erläuterung, wie Sie am effektivsten mit diesem Buch arbeiten können:

Wir verwenden in dieser Arbeitshilfe folgende Hilfsmittel:

- **Hinweise:** Hier bekommen Sie noch einmal eine wichtige Vertiefung des Textinhaltes, der für Ihre Arbeit wesentlich ist und Ihnen einen schnellen Überblick über die Aussagen gibt.
- **Fallstricke:** Bei diesem Schaukasten müssen Sie hellhörig werden. Hier versucht der Autor auf Inhalte aufmerksam zu machen, die Ihre Projekte zu Fall bringen können oder sie zumindest stark schädigen können. Fehler dieser Art werden meist teuer!
- **Definition:** Hier werden Begriffe auf den Punkt gebracht. Die einschlägige und wissenschaftlich exakte Begriffsbestimmung ist wichtig, damit jeder Leser von den gleichen Annahmen ausgeht, um dann die für ihn richtigen Schlussfolgerungen treffen zu können.
- **Fallbeispiel:** Hier werden kurze Beispiele aus der Praxis aufgeführt. Sie haben das Ziel, die bessere Verarbeitung und Schlussfolgerung, zum Teil theoretischer Aussagen, zu fördern.

So und jetzt lassen Sie es uns anpacken! Lassen Sie uns beginnen, die Sozialwirtschaft anders zu betrachten! Lassen Sie uns den Spagat zwischen der Verantwortung gegenüber dem Unternehmen, den Mitarbeitern und dem Kunden meistern!

Hinweis

Eins noch zuletzt: Wundern Sie sich nicht, dass ich auch vermeintlich einfache Begriffe definiere und erkläre. Worte und vor allem Fachbegriffe werden inflationär und sehr oft leider völlig falsch verwendet, sodass die wirkliche Bedeutung von Worten und Begriffen verschwimmt. So bemühe ich mich zunächst, die wirkliche Bedeutung herauszuarbeiten, um dann ein einheitliches Verständnis und einen einheitlichen Sprachgebrauch für einen gemeinsamen Blickwinkel auf die Tatsachen sicherzustellen.

„Enten legen ihre Eier in Stille. Hühner gackern dabei wie verrückt. Was ist die Folge? Alle Welt isst Hühnereier.“ Henry Ford

1.2 Äußere Faktoren im Wandel – die wachsende Bedeutung des Marketings in der Sozialwirtschaft

1.2.1 Gesellschaftliche, soziale, politische und ökonomische Rahmenbedingungen

„Wenn alles gegen dich zu laufen scheint, erinnere dich daran, dass das Flugzeug gegen den Wind abhebt, nicht mit ihm.“ Henry Ford

Wie in der Einleitung bereits ausgeführt, gehen die Ansprüche der Gesellschaft weit mit den Notwendigkeiten und Bedürfnissen der Unternehmen in der Sozialwirtschaft auseinander. Und nicht nur das, Sie kollidieren besonders eklatant mit den Bedürfnissen der betroffenen Menschen. Wie oft und wie intensiv stellt man sich selbst die Frage: Was brauchen pflegebedürftige Menschen wirklich? Wie können wir diese echten Bedürfnisse als Gesellschaft nachhaltig befriedigen?

Dabei dürfen wir alle nicht vergessen, dass wir Betroffene sind. Direkt oder indirekt. Spätestens dann verstehen wir, was es heißt, Teilkaskolösungen am Markt anzubieten, die einen Budgetrahmen beinhalten, der nicht im Ansatz für die wirklichen Bedürfnisse der Menschen angepasst zu sein scheint.

Nein! Es ist falsch, die Pflege aus der Sicht bzw. durch die Brille des vorletzten und letzten Jahrhunderts zu sehen. In diesen Jahrhunderten wurde Pflege überwiegend von gemeinnützig und/oder ordensgeführten Organisationen durchgeführt. Diese damit verbundene Haltung im Geiste, der Arbeit und im Herzen hat sich einige Jahrhunderte hinweg auf das Berufsbild prägend ausgewirkt. Dies war zu dieser Zeit gut und sinnvoll. Es war zeitgemäß, dienlich und nützlich. Es war richtig!

Um zu verstehen, wo wir heute stehen, ist es unumgänglich, kurz in die Vergangenheit zu sehen.

Wie hat sich Sozialwirtschaft entwickelt?

Wirtschaft war es schon immer. Auch wenn nicht vordergründig, so doch auf jeden Fall im zweiten Schritt.

Einen Zweck hat der Pflegende und auch der Organisator, Betreiber damit verfolgt.

Waren es die Pilger, die ein Ziel, eine ideologische Ausrichtung hatten. Waren es die Armen, Kranken, Siechenden, die unbehandelt, dezentral nicht nur eine Gefahr für die einfache Bevölkerung darstellten, sondern auch für die Kaufkraft und das geordnete Zusammenleben der Individuen. Alle diese Menschen, gleich welcher Motivation, Richtung oder Geisteshaltung waren ein Faktor – zum einen wirtschaftlich (Wirtschaftsfaktor), jedoch zum anderen auch ideologisch (Ideologiefaktor). Faktor bedeutet eine Ursache, die ein Ergebnis beeinflusst. Ergeb-

nisse wurden schon immer von denen definiert, die entweder den Auftrag erteilen oder ein bestimmtes Ziel verfolgen und damit der Initiator waren. Sie sehen schon, auch vor drei- oder fünfhundert Jahren waren die sozialwirtschaftlichen Aktivitäten, wie heute auch, ein nicht unerheblicher Wirtschaftsfaktor! Die ideologischen Hintergründe waren in den letzten Jahrhunderten meist religiös geprägt. Das machte ein vordergründiges, professionelles Handeln mit monetärem Hintergrund oft unmöglich. Diese christliche, von Nächstenliebe geprägte Pflege hat unser christlich-abendländisches Bild von Pflege bis heute entscheidend geprägt. Mit dieser Einstellung begegnen dem Autor tagtäglich Kunden sozialer Dienstleistungen. Sie sind überrascht – ja sogar entsetzt –, dass zunächst über Leistungskataloge, Minuten, Preise, Kostenvoranschläge, Bedarfseinschätzungen, Pflegestufen und Preise gesprochen wird.

Fakt ist, dass soziale Dienstleistungen zumeist mit einem hohen Emotionsfaktor belegt sind. So sind nicht selten schicksalshafte Ereignisse die Ursache für die Inanspruchnahme solcher Leistungen. Genau dieser Emotionsfaktor ist das Problem bzw. die Herausforderung, die es den Managerinnen/Managern und Führungskräften, den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern von sozialen Betrieben so schwermacht, objektiv dienstleistungsorientiert zu agieren und dafür ein angemessenes Salär zu verlangen.

Der heutige Stellenwert von Pflege wächst leider in Deutschland erst mit den steigenden Bedarfen von Pflegeleistungen. Je mehr Menschen in eine Form der Pflegebedürftigkeit hineinwachsen, umso mehr wird der Gesellschaft klar, dass dafür auch gute und motivierte Mitarbeiter benötigt werden.

So lange jedoch Bankangestellte, Autoverkäufer, Versicherungsvertreter und andere Dienstleister mehr verdienen als eine Pflegekraft, wird sich an dem gesellschaftlichen Bild einer Pflege nichts ändern. Wir müssen uns alle an dieser Stelle die Frage gefallen lassen: **Wie können wir es zulassen, dass ein Banker eine gesellschaftlich höhere Wertschätzung erhält als ein Mensch, der sich um unsere Lieben kümmert.** Ist das unsere gemeinsame Wertvorstellung? Was an der Arbeit eines Bankangestellten ist so viel anspruchsvoller und intelligenter, dass es ein bis zwei Gehälter mehr im Jahr zzgl. Bonus rechtfertigt? Der Altenpfleger kämpft zumeist darum, seine zwölf Gehälter in ausreichender Höhe zu bekommen. Wir reden hier über Mindestlöhne von um die 10,20 € (ab 2018 um die 11,00 €), je nach Staffelung und Entwicklungsstufe des Mindestlohns.

Diese Berufsgruppen – die Dienstleistungen – bleiben eine gesellschaftlich geduldete, nicht akzeptierte Randgruppe, die für ihre mehr als schwere Arbeit kein angemessenes Gehalt beziehen. Die Versorgung von Menschen, gleich ob Kinder, Jugendliche oder ältere/pflegebedürftige Menschen, wird in unserer Gesellschaft unter die Verwaltung von Geldern, Konten, Autos, Versicherungen und anderen materiellen Gütern gestellt. Für die Montage einer Maschine bekommt der Mit-

arbeiter mehr Geld als der Kollege, der für die Pflege von Menschen Geld bezieht. Genau hier liegt der Ansatzpunkt für Veränderungen, für Umdenken und neues Handeln mit ethisch-empathischen Gesellschaftsregeln.

Ein Heraustreten aus dem Schatten der gesellschaftlichen Akzeptanz, ein Emanzipieren der Berufsgruppen in der Sozialwirtschaft, ist eine der Hauptaufgaben im Wandel unseres Zusammenlebens. Einen Ansatz liefert dieses Buch.

Professionell handeln und arbeiten ist die eine Seite, es nach innen und außen genauso professionell zu kommunizieren, ist die andere Seite.

Das Motto kann lauten:

„Tu Gutes und rede darüber!“

Dies lässt viele Menschen, die in der Sozialwirtschaft tätig sind, erschauern. Falsch! Das, was in anderen Branchen schon immer oder zumindest seit vielen Jahrzehnten selbstverständlich ist, muss auch für die Dienstleistungen der Sozialwirtschaft selbstverständlich sein.

Um hier weiter zu kommen, müssen sich die ökonomischen Ansätze sowohl im Krankenhausbereich als auch im Alten- und Behindertenpflegebereich drastisch ändern. Die Vergütungsansätze (DRG-System = Diagnosis Related Groups) in den Krankenhäusern sind ruinös. Die finanziellen Hintergründe der Pflegeversicherung (SGB XI), die die Grundlage der Einkünfte von ambulanten, teilstationären und stationären Einrichtungen darstellen, lassen eine angemessene Vergütung, die sich an der Verantwortung und den Inhalten der Arbeit orientiert, nicht zu.

Hier muss die Gesellschaft die von ihnen beauftragten und in ihrem Auftrag tätigen Politiker beauftragen, die Vergütungen der gesellschaftlichen Verantwortung anzupassen.

An dieser Stelle muss die Frage erlaubt sein:

„Sind uns unsere Bankkonten wirklich mehr wert, als unsere Lieben?“

1.2.2 Medien, Mediennutzung und Medienwahrnehmung im Wandel

Die Vielzahl von Medien, die uns alle umgibt, sorgt eben nicht nur für Informationen, Verständnis und Durchblick. Es kann sich dem regen Betrachter durchaus der Eindruck aufdrängen, dass es heute und wohl auch in Zukunft mehr Desinformation, Verwirrung und Unverständnis der Dinge gibt und geben wird.

Woran liegt das? Es liegt an der unüberschaubaren Vielfalt von Möglichkeiten, sich Informationen zu beschaffen. Nur bei wenigen dieser sogenannten Quellen

ist eindeutig klar, ob sie richtig, exakt und vollständig sind. Ach, und um nicht zu vergessen: ob sie aktuell sind! Vor allem die Aktualität von Informationen ist im Internet, wo sich alles lange hält, nicht immer eindeutig zu identifizieren.

Zurück zu den Begrifflichkeiten Medien, Mediennutzung und Medienwahrnehmung.

Medien sind technische Mittel zur Vermittlung von Informationen und Emotionen bei räumlicher oder zeitlicher oder raumzeitlicher Distanz zwischen den Kommunikationspartnern an ein voneinander räumlich getrenntes Publikum.

Einteilung: Printmedien, Rundfunkmedien, audiovisuelle Medien, Tonträger, nachrichtentechnische Medien und computergestützte Medien. Das früheste Medium ist die Schrift, die eine visuelle Darstellung und die Speicherung von Information ermöglicht. Durch die Erfindung des Buchdrucks wurden dann v. a. die Möglichkeiten der Vervielfältigung und maschinellen Produktion erweitert. Die spezifische Leistung der modernen Funkmedien liegt v. a. in der raschen und weiten Verbreitung von Mitteilungen. Fotografie, Film, Fernsehen, Video und Internet haben darüber hinaus die menschlichen Fähigkeiten zur ikonischen Darstellung sowie zur Speicherung und Übertragung von visueller Information erheblich gesteigert.¹

Elektronische Medien haben gegenüber den Insertionsmedien² den Vorteil, dass sie durch die Kombination mehrerer Sinneswahrnehmungen (Ausnahme: Radio) eine größere Realitätsnähe schaffen und damit zumeist eine stärkere Aktivierung der Nachfrager und damit eine Verankerung der Werbebotschaft im Gedächtnis bewirken³.

Die Mediennutzung, eine diffizile Angelegenheit!



© <https://pixabay.com/de/>

1 <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/massenmedien.html>.

2 Druckmedien (Zeitungen, Bücher, Zeitschriften etc.).

3 Meffert; Marketing 12. Auflage S. 591.