
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.



<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