

**„Darf ich behilflich sein?“ – Marketing für diakonische Leistungen
Bundeskongress für Führungskräfte im BeB
25.-27. April 2010**

**Erfolgsfaktor Marketing in der privaten Sozialwirtschaft
26. April 2010, 12 -13 Uhr**

Eine Idee vom Leben – Marketing „en passant“!?

*„Eine Herausforderung – denn es geht in unserem Markt um
Vertrauen und das müssen wir mit unseren 350
Marketingbeauftragten jeden Tag neu erwerben!“*

Zunächst möchte ich mich Ihnen vorstellen: Mein Name ist Oliver Strube, ich bin einer der beiden Inhaber und Geschäftsführer des Unternehmens Impuls Soziales Management, das ich 1993 mit meinem Kollegen Alfons Scheitz gründete. Wir beraten und begleiten in diesem Kontext Unternehmen, die eine betriebliche Kinderbetreuung einrichten, aber auch Kommunen und Träger, Politiker, Behörden und Ministerien, die Konzepte für Kinderbetreuung entwickeln möchten, und wir bilden Menschen fort.

1994 gründeten wir unseren eigenen Träger von Kindertagesstätten, die Gesellschaft für Kinderbetreuung und Schule e.V., 2006 folgte die Gesellschaft für Kinderbetreuung und Schule mbH & Co. KG. Mit diesen beiden Trägern betreiben wir bundesweit derzeit elf öffentliche und zehn betriebliche Kindertageseinrichtungen. Mehr als 350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begleiten zurzeit 1200 Kinder beim Wachsen.

Auch unsere Unternehmensgruppe wächst – geplant und gewollt?

Ein Wachstum ist zwangsläufig, denn Beratungsanfragen und Anfragen hinsichtlich des Betriebs von Kindertagesstätten häufen sich. Und das OHNE MARKETING! Marketing im Sinne von aktivem Werben.

Warum das so ist, versuche ich Ihnen in meinem Vortrag darzustellen.

Im Folgenden möchte ich auf den Titel eingehen, unter dem ich hier als Referent gebeten wurde, etwas zu sagen: „Erfolgsfaktor Marketing in der privaten Sozialwirtschaft“.

Meine erste Frage an den Einladenden war: Warum wir? Wir haben zu dem Thema doch gar nichts zu sagen? Wie sind Sie auf uns gekommen? Die Antwort war: Sie sind erfolgreich - und wir würden gerne hören, wie Sie das geworden sind, was Sie sind!

Nach zwei Tagen Bedenkzeit habe ich zugesagt, denn das Thema ist spannend und ein Thema, das uns seit unseren ersten Tagen als Unternehmer beschäftigt und in uns immer widersprüchliche Reaktionen auslöst.

Wollen wir Marketing oder nicht und was ist das in unserem Markt? Ich werde in meinem Vortrag dieses Spannungsverhältnis aufzeigen und unsere unterschiedlichen Wege darstellen.

Bevor ich mich auf das Referat vorbereitete, haben wir bei uns im Haus sehr kontrovers diskutiert:

Was bedeutet private Sozialwirtschaft? Sind wir ein Teil der privaten Sozialwirtschaft – sind wir in ihr beheimatet?

Der Begriff Sozialwirtschaft beschreibt den Teil eines Wirtschaftssystems, der sich im Wesentlichen mit Leistungen zum

Nutzen der Gesellschaft befasst. Im Zentrum steht die Erbringung von Humandienstleistungen. Das Sachziel der Sozialwirtschaft besteht in der direkten Produktion von individueller und gemeinschaftlicher Wohlfahrt. Die Sozialwirtschaft wird darüber hinaus zwischen dem privaten Sektor des Wirtschaftens, dem Markt, und dem öffentlichen Sektor, dem Staat, angesiedelt.

Vor diesem Hintergrund sind wir zu dem Schluss gekommen, dass unser Unternehmen nicht im Bereich der Sozialwirtschaft agiert! Wir verstehen uns als Dienstleistungsunternehmen - im Bereich der Kinderbetreuung. Mit unseren Angeboten verfolgen wir primär einen Erwerbzzweck, ökonomische Wertschöpfung – und nicht die Deckung eines humanen Bedarfs! Impuls Soziales Management erbringt Dienstleistungen im „Bereich des Sozialen“ und damit auch Leistungen zum Nutzen der Gesellschaft. Unser primäres Ziel ist jedoch nicht die Produktion von Wohlfahrt!

Was ist unser Kerngeschäft? Als Begleiter kindlicher Entwicklung bestehen unsere Kompetenzfelder aus Beratung, Qualifizierung und Trägerschaft. Bei allem, was wir tun, ist es unser Ziel, Bildung zu vermitteln: frühkindliche Bildung in Krippen und Kitas sowie Bildung bis ins hohe Alter durch unser Fortbildungsprogramm. Es geht uns darum, unsere Idee vom Leben in die Gesellschaft hinein zu transportieren. Und dieses Ziel impliziert eine soziale Funktion, zum Nutzen der Gesellschaft – aber erst in zweiter Linie!

Gerne gehe ich aber auf den ersten Teil des Titels – Erfolgsfaktor Marketing – ein und gebe Ihnen einen kurzen Überblick davon, wie wir wurden was wir sind und was wir bei Impuls Soziales Management unter Marketing verstehen.

Wie wir wurden was wir sind

Aus unserer Unzufriedenheit hinsichtlich des Angebots an Kinderbetreuung in Kassel entstand 1992 die Idee, eine eigene Kindertageseinrichtung zu gründen, um unsere individuellen Bedürfnisse als Elternteile zu befriedigen. Die Selbsthilfe-Idee kam der Preussag-Tochter EAM Energie AG zu Ohren, die eine betriebliche Kita errichten wollte, der aber das notwendige Know-how fehlte. Und diesem Auftrag folgten viele weitere...

Zu unseren Kunden gehören heute auch die Daimler AG, die Deutsche Telekom AG, die RWE AG, die Volkswagen Financial Services AG und die Wintershall Holding AG.

2004 erschien in der Brand Eins ein Artikel über uns, in dem es hieß: „Vor allem das Geschäft mit Unternehmen brummt. Und schafft sich, wenn es gut läuft, die Nachfrage selbst.“ Und es läuft gut! Hier schließt sich dann die Frage nach dem Marketing an: Schafft sich auch heute noch die Nachfrage selbst – ganz ohne Marketing?

Marketing bei Impuls Soziales Management

Impuls Soziales Management agiert auf einem Markt der Oligopole, der von Wohlfahrtsverbänden, Kirchen, Kommunen – und nur wenigen freien Trägern - dominiert wird. Die Vergabe von Trägerschaften erfolgt häufig durch Jugendhilfeausschüsse, an die oben genannten Träger, und lässt damit wenig Raum für andere Anbieter. Auf diesem Markt, auf dem eine tradierte Rollen- und Aufgabenverteilung herrscht, kann nicht aggressiv geworben werden. Die Claims sind weitgehend abgesteckt und werden argwöhnisch abgeschottet. Ich könnte Ihnen zahllose Beispiele hierfür liefern, wo mit Unterstellung, Netzwerken und gesetzeswidrigen Hürden private Anbieter aus dem Markt gedrängt bzw. erst gar nicht hineingelassen

werden. Die Kommunen und tradierten Träger in NRW haben dieses Zusammenspiel teilweise bis zur Perfektion entwickelt.

Da wir diesen Markt nicht durch Marketing erobern konnten, haben wir uns auf die Qualität unserer Arbeit konzentriert und langsam aber stetig unseren Ruf ausgebaut, dass wir „gut“ sind.

Schon früh war uns jedoch bewusst, dass unser strategischer Vorsprung schmelzen wird, weil „die anderen“ besser werden müssen – angesichts steigender Ansprüche seitens der Eltern und sinkender Kinderzahlen. Der Markt erforderte folglich ein besonderes Marketing. Und zwar.....

Qualität, Networking und Provokation – regional

Mitte der 90er Jahre widmeten wir uns dem Aufbau regionaler Beziehungen. Die Vermarktung des Unternehmens erfolgte über die Vermarktung der Personen Alfons Scheitz und Oliver Strube.

Beim Erstkontakt begegneten Unternehmen uns - als Agenten einer fremden Kultur - nicht selten misstrauisch. Durch Fachlichkeit und Kompetenz gelang es uns schließlich, das Vertrauen unseres Gegenübers zu gewinnen; Vertrauen in unsere Arbeit, in unsere Personen. Über dieses kontinuierlich durch Qualität erarbeitete Vertrauen wurden wir – vorerst regional - zu einer Marke.

Wir verkaufen VERTRAUEN –

Vertrauen in die Tatsache, dass wir die uns anvertrauten Menschen gut begleiten und ihnen das vermitteln, was sie für Wachstum und ihr späteres Leben benötigen.

Es darf keine Diskrepanz zwischen Worten und Taten geben, d.h. dass mein Kollege und ich immer wieder unser Tun im Kontext unserer Werte hinterfragen und diesen Prozess transparent machen müssen.

Darüber hinaus provozierten wir mit Themen wie „Eltern als Kunden“; „Erzieher/innen als Dienstleister/innen“, „Leistungsorientierte Bezahlung“, „Flexibilität in der Kinderbetreuung“, „Platzsharing“ usw.

– und ernteten Schmierereien am Firmensitz.

„Mit Kindern verdient man kein Geld“, prangte als Graffiti an der Hauswand.

Denn damals war das, was wir taten, ein Tabu-Bruch.

In der Frankfurter Allgemeinen Zeitung berichtete Claus Peter Müller-Von der Grün 2002 über uns: „Sie haben gezeigt, dass Männer in die Frauendomäne der Kinderbetreuung einbrechen können und dass Kinderbetreuung eine Dienstleistung ist, die leistungsgerecht bezahlt wird – also nicht ganz billig ist. Sie haben der Kinderbetreuung das Büberhemd des Karitativen abgestreift und ein zeitgemäßes Familienmanagement entworfen. [...] Vorwürfe, die gleichermaßen in Kapitalismuskritik wie in einem konservativen Familienbild wurzelten, prasselten auf sie ein, während die Nachfrage wuchs.“

Für viele war der Begriff „Kita-Management“ ein unsozialer Frevel, Pädagogik und Management schienen einer breiten Masse als unvereinbar - doch der Bedarf nach qualitativ hochwertiger Kinderbetreuung war offensichtlich größer denn je!

Die Chefredakteurin der Theorie und Praxis Sozialpädagogik fragte 2005: „Wo liegt das Erfolgsrezept der beiden Männer, wie kann sich

ausgerechnet im Sozialen ein marktorientiertes Unternehmen etablieren, das konzeptionell auch noch auf pädagogische Qualität setzt, und dabei noch Erlöse abwerfen?“

Wie für die Chefredakteurin war und ist es für viele Menschen aus dem Sozialbereich nicht nachvollziehbar, was unser Konzept so erfolgreich sein lässt. Es ist erfolgreich, weil wir

1. auf Qualität setzen
 2. ein klares Unternehmenskonzept haben, das
 - a. die Kinder
 - b. die Eltern und
 - c. die Mitarbeiter/innen
- in dieser Reihenfolge - ins Zentrum stellt.

Erfolg (und Gewinn?) bleibt da nicht aus.

Zielgerichtete Pressearbeit – überregional

Zur Jahrtausendwende begannen wir, gezielt überregionale Medien anzusprechen, um auch über Kassel hinaus verstärkt von uns reden zu machen. Über Impuls Soziales Management erschienen Presseartikel, wie bereits oben erwähnt, in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (2002), in der Frankfurter Rundschau (2004) sowie in der Financial Times Deutschland (2004). Die Brand Eins schuf – ebenfalls im Jahr 2004 - den Begriff der „Gründerväter“, der fortan in vieler Munde war. Als dann auch die Mobil - die Zeitung der Deutschen Bahn – über uns berichtete, war es uns gelungen, auch überregional „in vieler Munde“ zu sein.

Es ging darum, die richtigen Leute zur richtigen Zeit über uns reden zu lassen. Es funktioniert! Über dieses Marketing haben wir den

Erstkontakt zu unserem mittlerweile sehr großen Kunden - die Daimler AG - hergestellt, für den wir bis Ende 2012 270 Krippenplätze schaffen und betreiben werden:

Die für das Projekt Verantwortliche sagte: „Ich möchte die beiden Jungs aus der Mobil kennenlernen!“ Gesagt – getan. Wir konnten das Geschriebene durch unsere Arbeit bestätigen.

Wir haben Vertrauen geschaffen.

Unsere Idee vom Leben

Inzwischen haben wir die aktive Pressearbeit wieder eingestellt. Wir stellen unsere Arbeit heute auf unserer Homepage, in der firmeneigenen Zeitschrift „spiel/raum“ und in unseren Profilmappen vor.

Wir nehmen gelegentlich an Netzwerkveranstaltungen teil, präsentieren unser Unternehmen auf Messeständen und an Fachschulen.

Diese Unternehmenspräsentation erfolgt über das „Aufladen der Marke Scheitz & Strube“.

Es war ursprünglich anders geplant: Mein Kollege und ich hatten vor, uns zunehmend aus der ersten Reihe zurückzuziehen, nur noch im Hintergrund zu agieren. In der Zusammenarbeit mit einer PR- und Marketingagentur wurde uns jedoch deutlich:

Das Marketing des Unternehmens ist eine wichtige Führungsaufgabe.

Der Markt verlangt nach Personen, mit denen er sich identifizieren kann. Inzwischen stehen die Namen Scheitz und Strube nicht mehr für ein Pionierdasein - aber noch immer für qualitativ hochwertige Kinderbetreuung und ein qualitativ hochwertiges Fortbildungsprogramm - für langjährige Erfahrung, Know-how, Menschlichkeit, Authentizität, Verbindlich- und Verlässlichkeit: Werte, die unsere Idee vom Leben ausmachen.

Wir nehmen die Herausforderung an, dass wir eine Marke sind. In unserem Marktsegment „Begleitung kindlicher Entwicklung“ haben wir einen Ruf, den es zu verteidigen, auszubauen und in Wachstum umzusetzen gilt. Wobei zu viel Wachstum unsere Qualität auch gefährden kann.

Deshalb stellt sich uns intern wieder die Frage, wie viel Marketing wir eigentlich wollen.

Wenn gutes Marketing mehr Wachstum heißt, dürfen wir kein Marketing mehr machen, denn wir können dieses Wachstum nur begrenzt befriedigen. Marketing kann für ein Unternehmen durchaus „gefährlich“ sein. Wachstum bedeutet nicht per se mehr Macht und mehr Gewinn, sondern kann auch das Gegenteil bewirken!

Wir stehen auf Grund unseres Rufes zurzeit unter einem „Bombardement“ von Anfragen und Angebotsabgaben. Wir werden Ende 2011 nach dem jetzigen Stand der Projektplanung elf weitere Einrichtungen mit 450 Kindern in Betrieb nehmen und das ohne Marketing - nur weil Unternehmen von uns gehört haben, dass wir gut sind!

Reduziertes Marketing durch Fachkräftemangel

Das heißt, dass wir uns ein forciertes Marketing nicht leisten können, weil wir das Wachstum nicht steuern könnten.

Es mangelt uns an Fachkräften, besonders im Führungsbereich. Trotz bundesweiter Anzeigen ist es für uns nicht einfach, die zu uns passenden Führungskräfte zu generieren.

Dies ist ein Markt, den wir uns (noch) nicht über Qualität erschließen konnten: den Markt der Fachkräfte.

Aufgrund des demographischen Wandels wird es immer weniger junge Menschen mit abgeschlossener Erzieher-Ausbildung geben. Es fehlen zurzeit und auf Zeit gesehen ca. 150.000 Erzieher/innen, ohne die Führungskräfte um das bundesweite Wachstum und die Qualitätsansprüche der Gesellschaft umzusetzen.

Hinzu kommt, dass die Qualitätsstandards der heutigen Erzieher-Ausbildung den Anforderungen im Kindergarten-Alltag nicht mehr gerecht werden und die Berufsgruppe der Erzieherinnen und Erzieher sich nicht gerade durch Mobilität auszeichnet.

Diesen Herausforderungen versucht Impuls Soziales Management auf neuen Wegen (auch des Marketings) zu begegnen, wie z.B:

- eigene Führungskräftelehrgänge
- Kooperationen mit Hochschulen
- Planung einer eigenen Fachhochschule für päd. Fachkräfte
- Einbindung von Unternehmen in die Ausbildung von Fachkräften

Wir tun dies, weil der bisherige Ausbildungsmarkt den Anforderungen der Praxis nur bedingt gerecht wird.

Also handeln wir!

Somit bin ich am fast Schluss meines Vortrages, der aber auch wieder ein Anfang ist.

Ich habe gerade gesagt: Also handeln wir!

Das haben wir immer getan, meistens spontan und ohne über die „Folgen nachzudenken“. So tun wir es auch im Marketing. Es gibt keine stringente Lösung bzw. Richtung unseres Marketings.

Wir handeln, weil wir den Finger am Puls der Zeit haben!

Wir sind ein Unternehmen, das als lernende Organisation stets im Wandel begriffen ist. Wir bewegen uns unaufhörlich – auch in der Definition von „Marketing“.

Ich hoffe, dass ich Ihnen unser „Marketingkonzept“ näherbringen konnte.

Auch wenn wir nicht in der Diakonie verhaftet sind, gilt das Motto Ihres Kongresses „Darf ich behilflich sein?“ im gewissen Sinn auch für uns - unser Motto ist „Darf ich Sie begleiten?“.

Wir begleiten unsere Kunden bei der Suche nach Antworten auf ihre Fragen. Sie werden partnerschaftlich und im gegenseitigen Vertrauen erarbeitet.

Das Vertrauen, das seit Jahren in uns gesetzt wird und dem wir erfolgreich gerecht werden, ist unser größter Marketingerfolg und den kann man nicht aktiv **bewerben**, den muss man sich **erwerben**.

„Gut zu sein – ist eine Freude und Last zu gleich“

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Sollten Sie Fragen haben, stehe ich Ihnen jetzt gerne zur Verfügung.