

---

# „Darf ich behilflich sein?“ Marketing für diakonische Leistungen

## Workshop 4:

Behaupten im Wettbewerb - trotz Ausschreibungskonkurrenz - am Beispiel des Sozialunternehmens Neuen Arbeit gGmbH

## Ein kurzer Überblick

1. **Marketing und mehr**  
Was ist Marketing? Welche wissenschaftlichen Ansätze sind noch relevant?
2. **Sozialunternehmen Neuen Arbeit gGmbH**  
Satzung, unmittelbare und mittelbare Ziele, Entwicklung der letzten Jahre
3. **Antworten auf die sich ändernden Bedingungen**  
Alternative Geschäftsmodelle, Marketingansätze
4. **Marketingmix der verschiedenen Ansätze**  
Verschiedene Ziele und Aufgaben ergeben ein differenziertes Marketingmix
5. **Fazit und was zukünftig passiert**

Um Unkonventionelles zu erreichen,  
muss man neue Wege gehen!



## Was ist Marketing

- traditionell umfasst das Marketing vier Felder, die sog. „4 Ps“  
produkt, price, place, promotion  
(entwickelt von Jerome Mc Charty Basic Marketing 1960)
- Weiterentwicklung: je nach Ausrichtung und Mainstream umfasst das Marketing weitere Felder („Ps“)  
process, people and persons, physical facilities, pampers, politice, physics
- je nach Gegenstand ergeben sich verschiedene Relevanzen der „Ps“, die in Relevanzprofile veranschaulicht werden können.



- Traditionelle Anwendung:  
Konsum- o. Investitionsgüter
- mittlerweile „social Marketing“  
und „Zielgruppenmarketing“

Marketing Experte Todd Norem hat Modelle entwickelt, mit denen Obdachlose bis zu 800% mehr Einnahmen erzielen - Pappschilder mit provokanten Botschaften



## Weitere relevante wissenschaftliche Ansätze

- neben dem Marketing spielen strategische Ansätze aus der **Spieltheorie** entwickelt in strategische Unternehmensfragen
- bzw. Gedanken aus der **Wettbewerbspolitik** (Kartell, Monopson, Ordnungspolitik) eine wichtige Rolle

## Satzungsauftrag

Aufgabe ist es, für **Randgruppen** Angebote von **Arbeit, Berufsförderung, seelische Betreuung** und **Hilfen zur Stabilisierung** der persönlichen Situation zu **organisieren**.

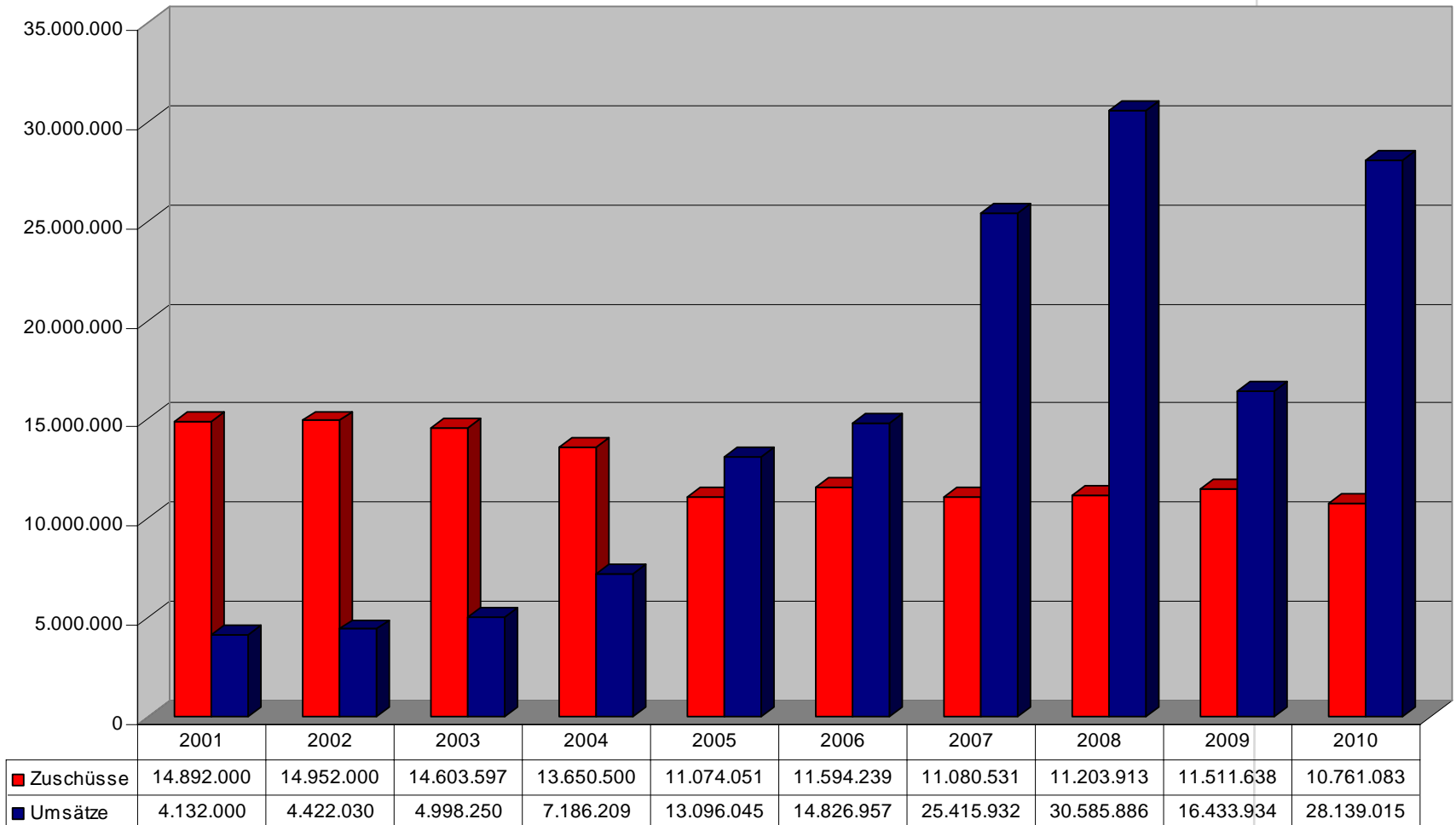
### Unmittelbare Ziele

- eigene Beschäftigung organisieren →
- Vermittlung zu Dritten in Beschäftigung/ Ausbildung →
- Qualifizierung /Ausbildung →
- Beratung und Sicherung des Wohnraums →

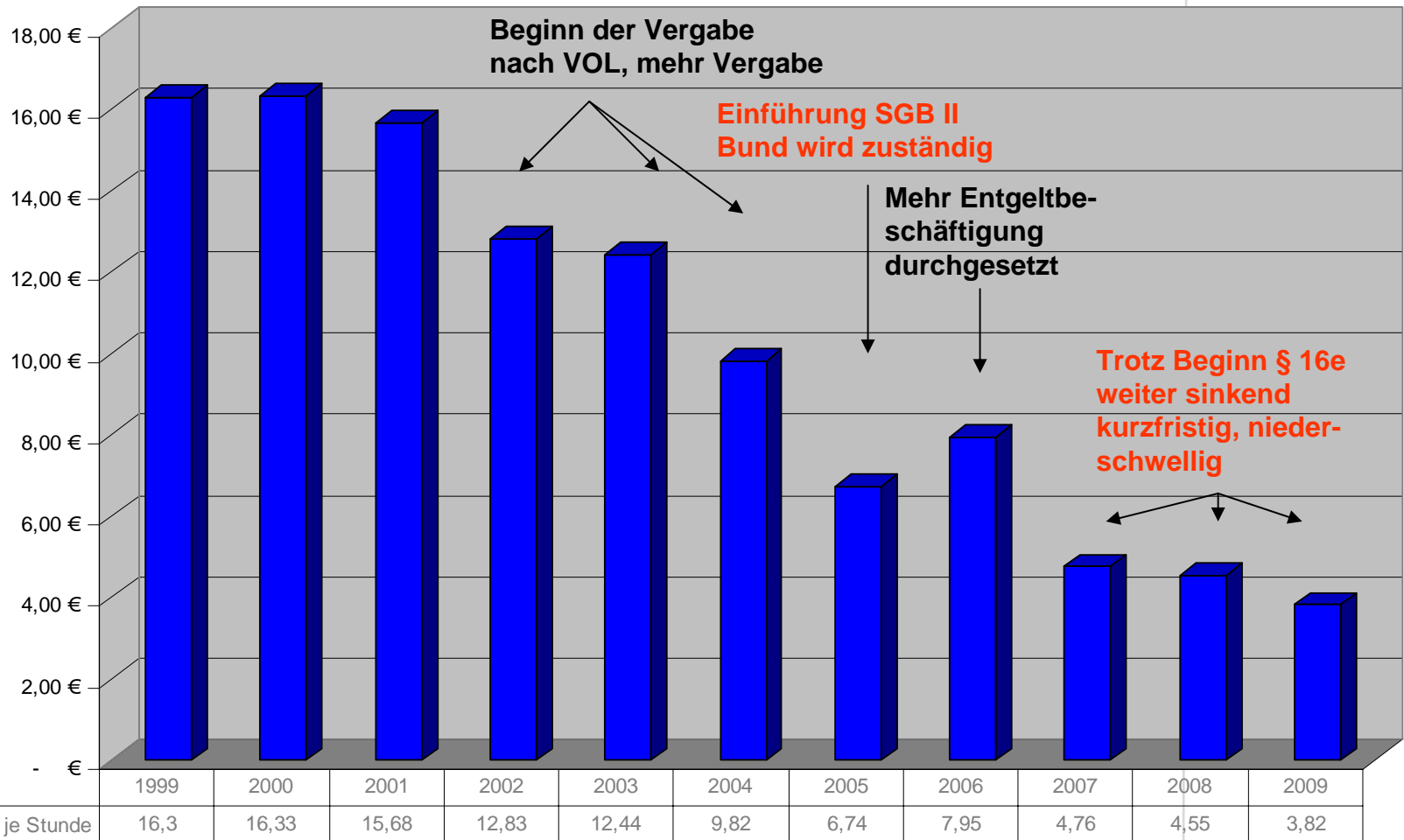
### Mittelbare Ziele

- Marktteilnahme mit Produkten/ Dienstleistungen
- Teilnahme an wettbewerblichen Verfahren, die den Satzungsauftrag stützen
- Wohnungsmanagement (Anmietung, Makler, Bau)
- bankähnliche Geschäfte (Entschuldungsfond)

# Neue Arbeit: Zuschuss versus Umsatz



# Neue Arbeit: Zuschuss je Betreuungsstunde



# Neue Arbeit: 2004 im Vergleich zu 2009

✓ **bis 2004:** Stuttgart, Gemeinderat, Landesrechnungshof, Stuttgarter Zeitung, kommunale Daseinsvorsorge IHK, Handwerkskammer, Arbeitsamtdirektor, Verwaltungsrat, Staat primär Interesse am Menschen

✓ **Finanzierung:**  
70% öffentliche Mittel (Finanzierung BAT, auskömmlich), Betriebsergebnis 22 Mio.

✓ **Wettbewerb:**  
Markt unter fünf regionalen Trägern, regionaler Qualitätswettbewerb

✓ **2009:** Bund, Bundestag, Haushaltsausschuss, BRH, Monitor, ND, FAZ, FR, Hilfeempfänger wird Kunde, DIHT, Prof. Sinn, Zentrale in Nürnberg, Staat ökonomisiert den Hilfebedarf

✓ **Finanzierung:**  
28% öffentliche Mittel (Marktpreise, nicht auskömmlich) Betriebsergebnis 42 Mio.

✓ **Wettbewerb:**  
international umkämpfter Markt größtenteils Monopson, ruinöser Preiskampf

- ✓ **Tätigkeit:**  
nachhaltig und lange,  
Beschäftigung 600 Menschen,  
Qualifizierung, Vermittlung,  
viel Beratung und Begleitung  
Menschen stabilisieren und  
beheimaten
- ✓ **Beschäftigungsfelder:**  
**AGH:** örtliche Absprache, ver-  
längerte Werkbank, soziale In-  
frastruktur, Erlösmöglichkeiten  
**SV-pflichtig:** dieselben Tätig-  
keiten, wie AGH,  
Beschäftigung versus Sv-Pflicht  
ist ein soziales Instrument,  
keine Branchentrennung

- ✓ **Tätigkeit:**  
viel, schnell, simpel, einfach, billig  
1.500 Menschen, Qualifizierung,  
Vermittlung, wenig Beratung, keine  
Begleitung, viele kurze Maßnahmen,  
in Bewegung halten (aktivieren)
- ✓ **Beschäftigungsfelder:**  
**AGH:** was erlaubt ist, steht nicht  
fest, BA will keine Tätigkeit mit  
Erlösen durchsetzen;  
**SV-pflichtig:** komplexe Dienstlei-  
stungen, maschinengestützte  
Industriemanufaktur, intelligente  
Mobilität, Nahversorgung

# Analyse: $2 + 2 = 3,2$

Weniger öffentliche Mittel

sinkende gewerbliche Erlöse

steigende Kosten

weniger Arbeitsfelder

zusätzlich und öffentliche Interesse

mehr Menschen

Wie soll das gehen?

## Einfach so weiter führt in den Ruin

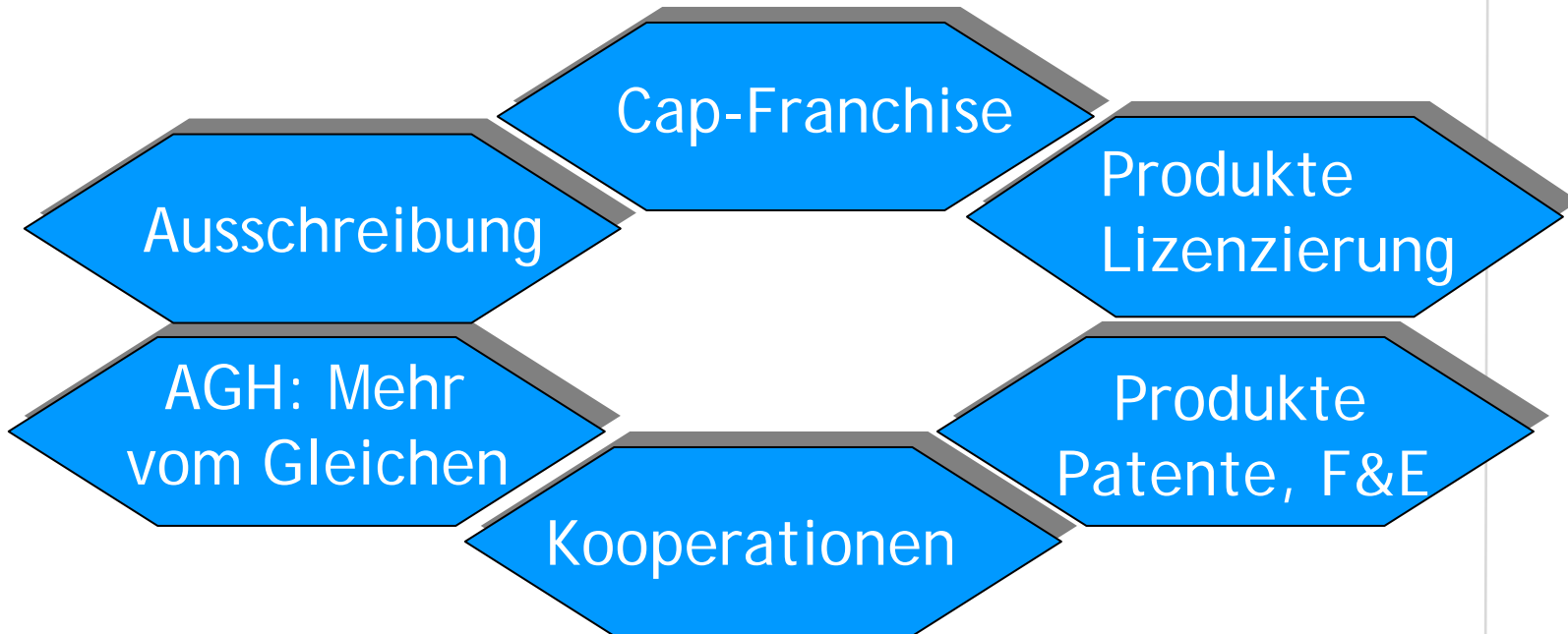
- ✓ Nur Mehr vom Gleichen wird nicht helfen

## Prinzip: Adaptieren - wie sind andere erfolgreich?

- ✓ **Alternative Geschäftsmodelle:** Lizenzierung, Geschäftsübernahme, Franchise, E-Commerce, Replication, etc.
- ✓ **Alternative Methoden:** Netzwerkmanagement, vertikale Kooperationen, Wissensmanagement, Forschung und Entwicklung

**Ist das mit unserem Know How, unseren Mitteln und Menschen möglich?**

## Mix aus verschiedenen Maßnahmen



Nur der Mix wird erfolgreich machen

Franchise ist eine besondere Vertriebsform, die schnelles und nachhaltige Marktkenntnis ermöglicht.

- ✓ Komplettes Know How im Einzelhandel
- ✓ Lieferstrukturen (EDEKA)
- ✓ Warenwirtschaftssystem
- ✓ gemeinsames Marketing
- ✓ dauerhaft professionelle Begleitung



Neue Arbeit beschäftigt (10/10) im Rahmen einer Integrationsabteilung 76 schwerbehinderte Menschen in 9 Märkten. Märkte erzielen Überschüsse. Gute Personal-, Kommunikations- und Sortimentspolitik sichern das System.

Übertragung von einfacher oder exklusiven Rechte zur Produktion oder Anwendung eines patentierten Systems.

- ✓ Alleinstellungsmerkmal in zumindest einem regionalen Markt
- ✓ Basis von F&E, Prozess-, Kommunikationspolitik liegt vor
- ✓ Distributionspolitik und Vertrieb sind die Risiken
- ✓ Integrationsprojekt



Neue Arbeit produziert in  
Lizenz mittlerweile hochwertige  
Möbel und Trampoline.  
Je nach Lizenz ist der Aufbau kostenintensiv,  
aber dafür langfristig

Patente schaffen mit dem exklusiven Recht die höchste Markteintrittsstufe - sie sichern allerdings nur dauerhaft wenn Forschung & Entwicklung betrieben wird.

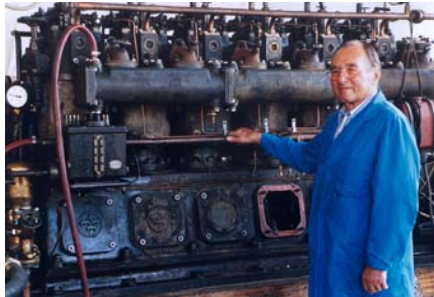
- ✓ Neue Arbeit hat mit einem Erfinder ein Holzbausystem und ein Bodensystem entwickelt.
- ✓ Know-How muss selbst aufgebaut werden
- ✓ dazu ist ein gutes Netzwerkmanagement notwendig
- ✓ anspruchvollste Marketingaufgabe (komplettes Programm)

# Würden Sie uns einen Auftrag geben?

## ✓ Unsere Fachkräfte:



## ✓ Unsere Maschinen:



Wir müssen anders überzeugen.

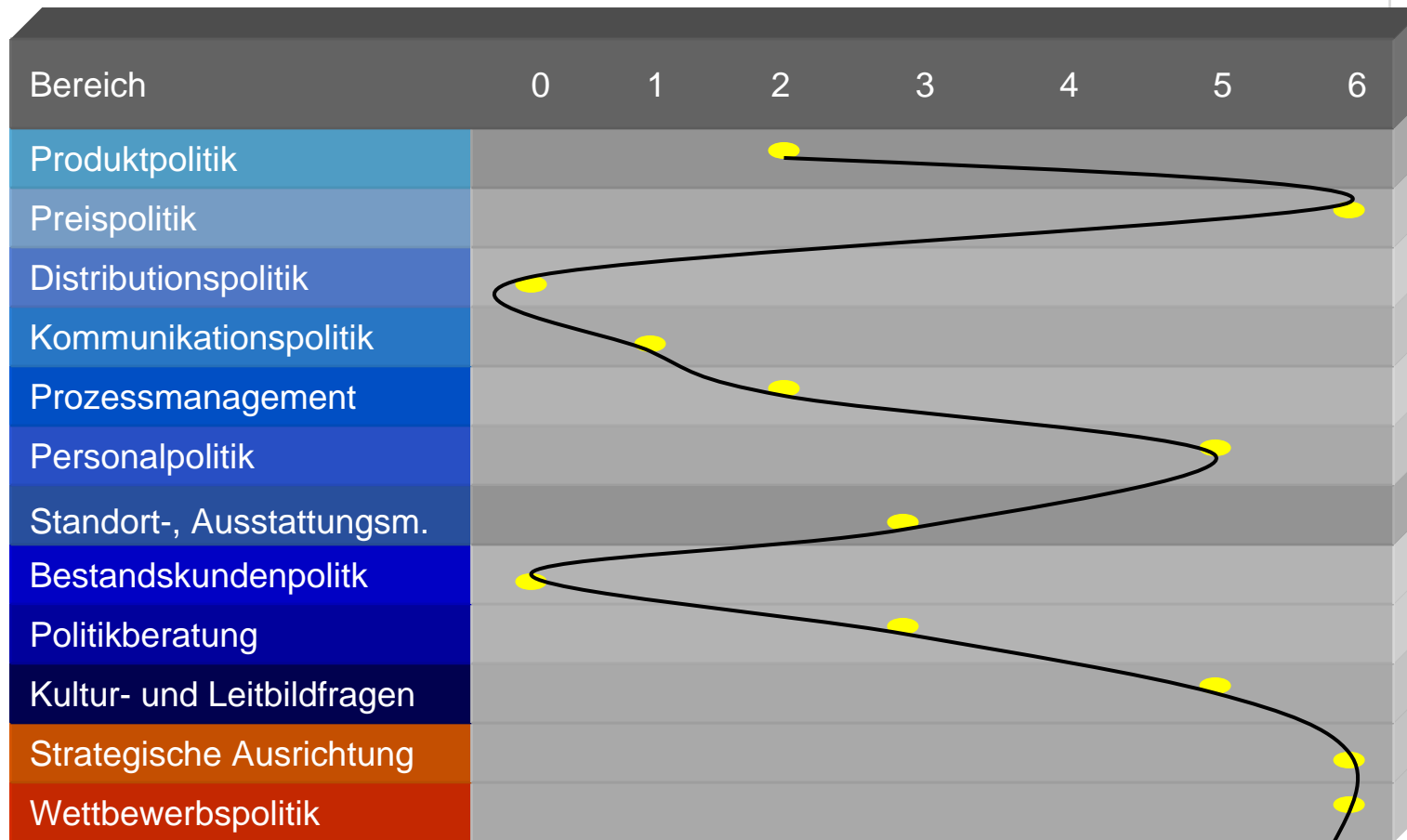
# Vertikale Kooperation: Was bewegt Partner zusammen zu arbeiten?

- ✓ Ein Vorteil für jeden Win-Win

## Der Weg ist weit:

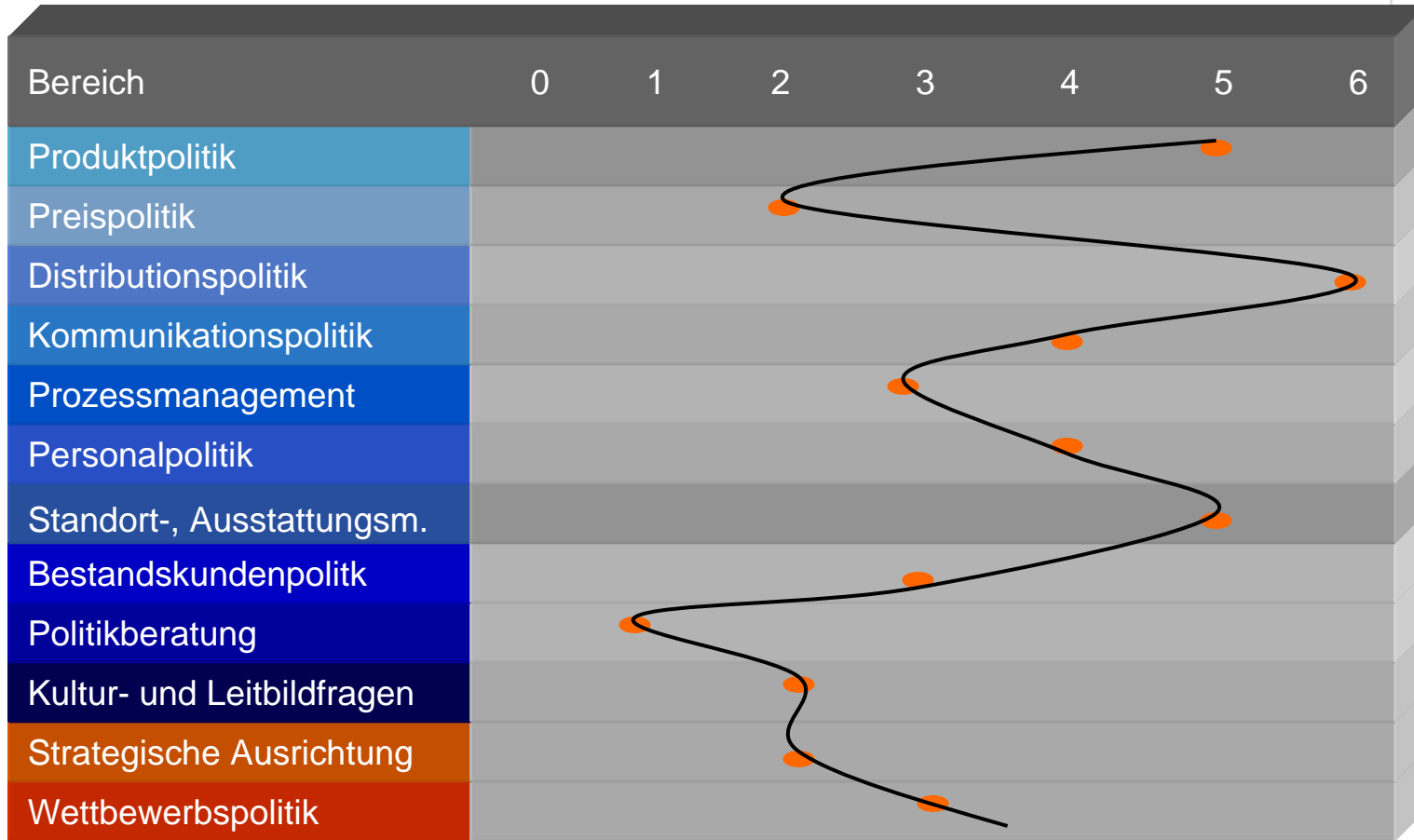
- ✓ **Vorurteile** beseitigen, Interesse wecken, überraschen, Vorteil herausarbeiten, ungewöhnliche Sichtweisen gewähren und überzeugen
- ✓ **Tragfähige Kooperation** erarbeiten, sich Alternativen stellen, sich Prüfungen unterziehen, Entwickeln, Probearbeiten
- ✓ **Auslastung der (Produktions)kapazitäten**, Sicherung von Beschäftigung, erzielen von Überschüssen für andere Bereiche

# Marketingrelevanzprofil: VOL-Vergabe im Monopson



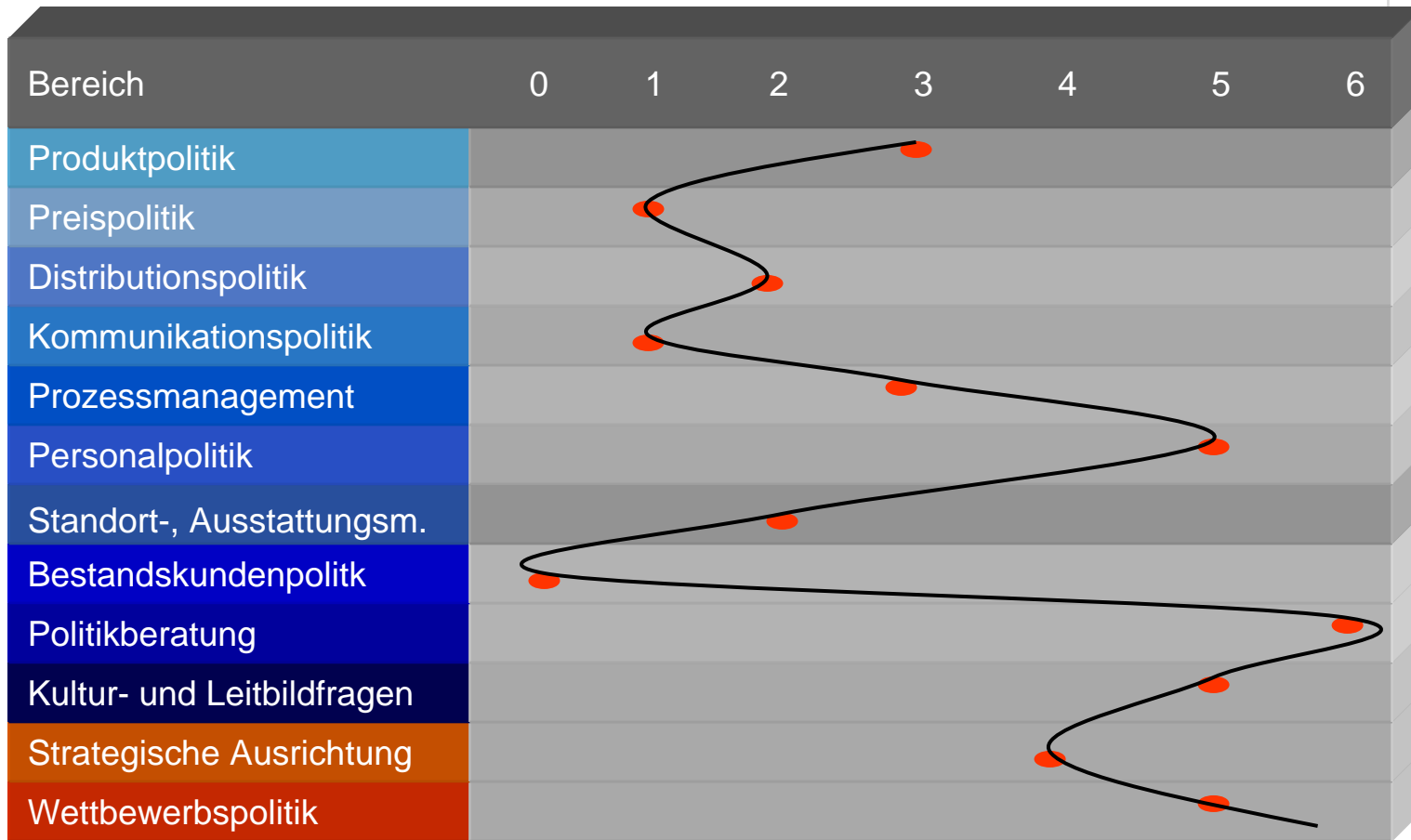
Kaum traditionelle Marketingrelevanz, wichtiger ist Tarifpolitik, bestehende Strukturen sind eindeutig im Nachteil

# Marketingrelevantsprofil: Cap-Franchise



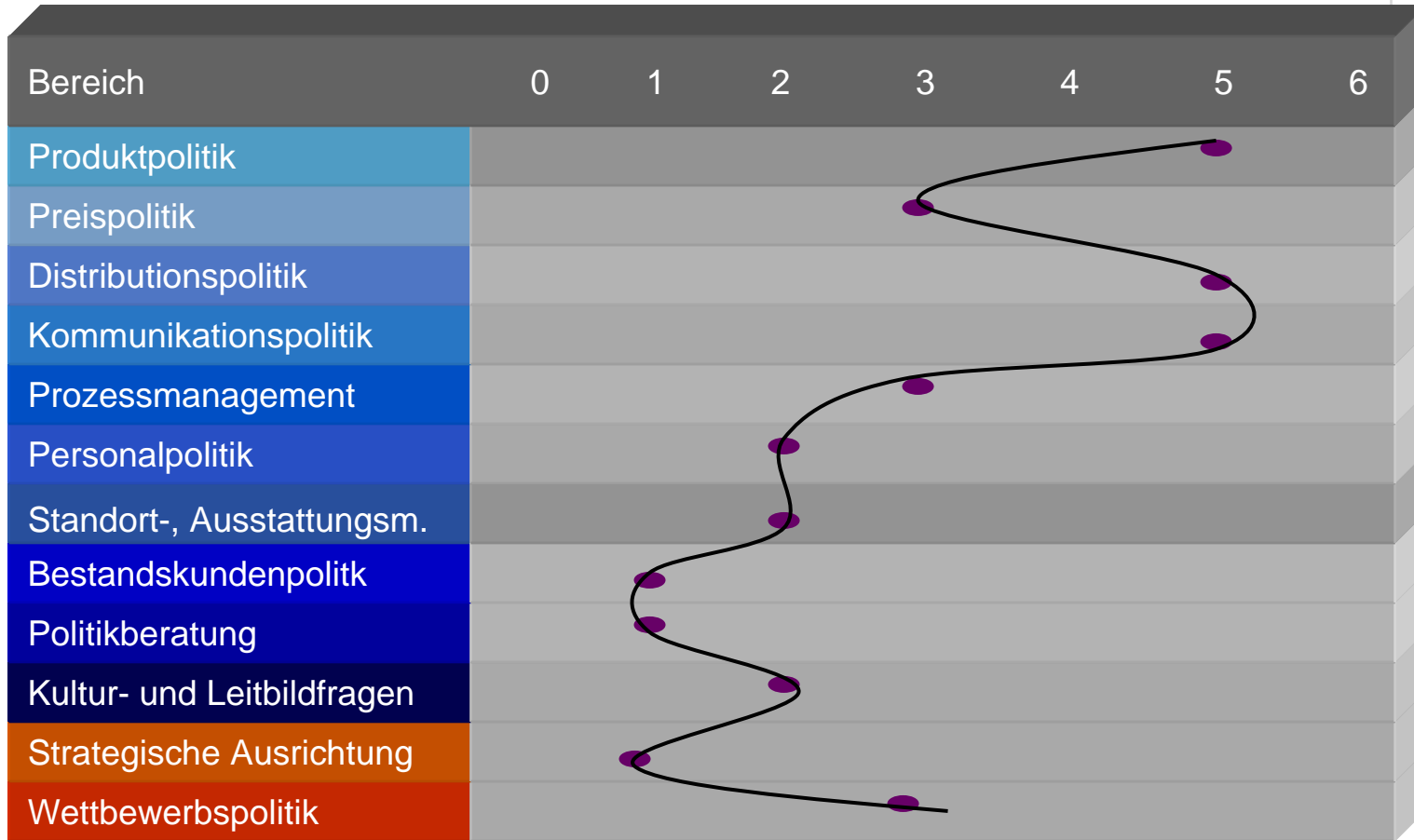
Produkt-, Distributionspolitik, sowie Standortfrage sind für den wirtschaftlichen Erfolg entscheidend

# Marketingrelevantsprofil: AGH Beschäftigung



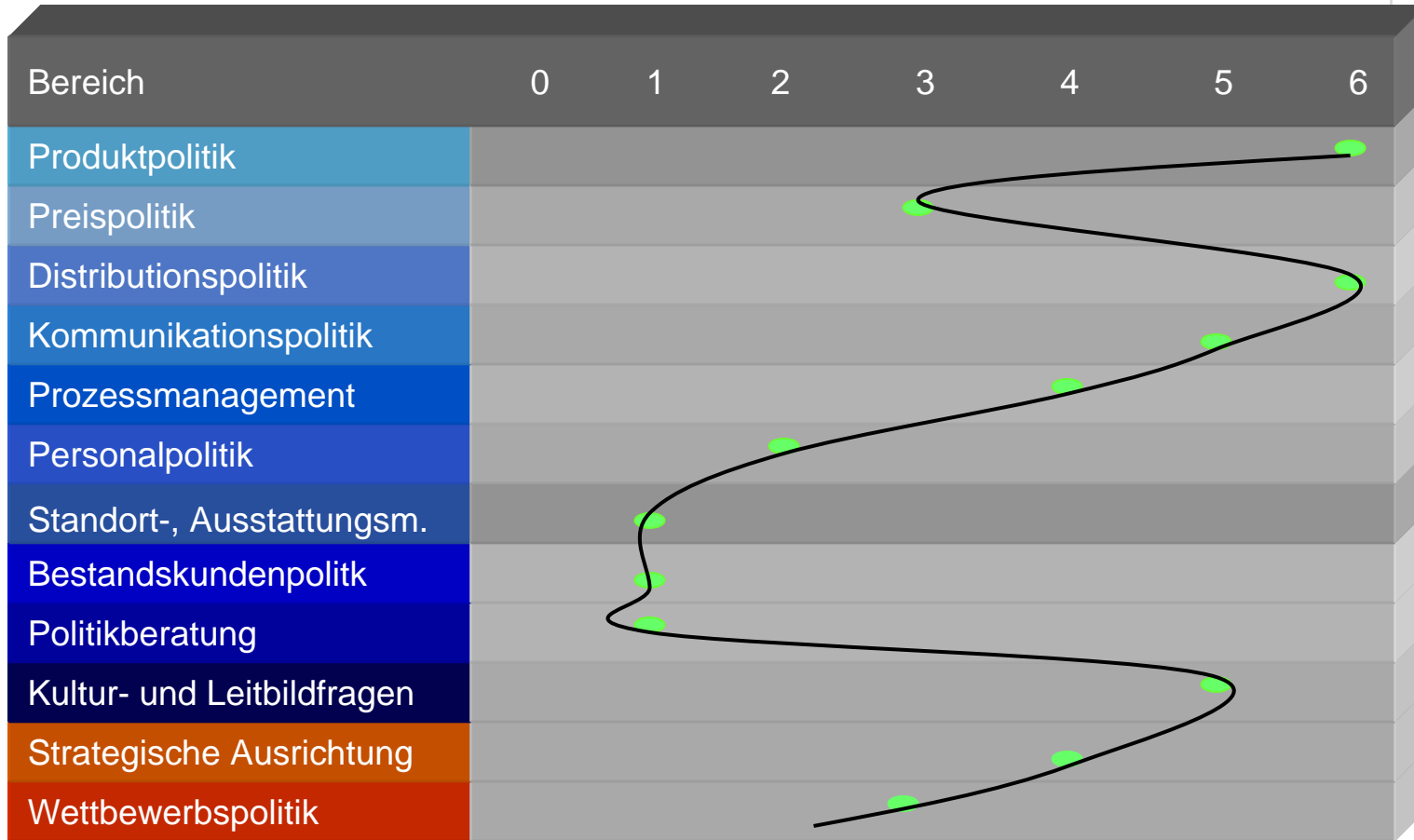
Kaum traditionelle Marketingrelevanz, wichtiger ist Tarifpolitik und Akzeptanz im Unternehmen, hoher Anteil an Politikberatung und Ordnungspolitik

# Marketingrelevantsprofil: Produkte Lizenzen



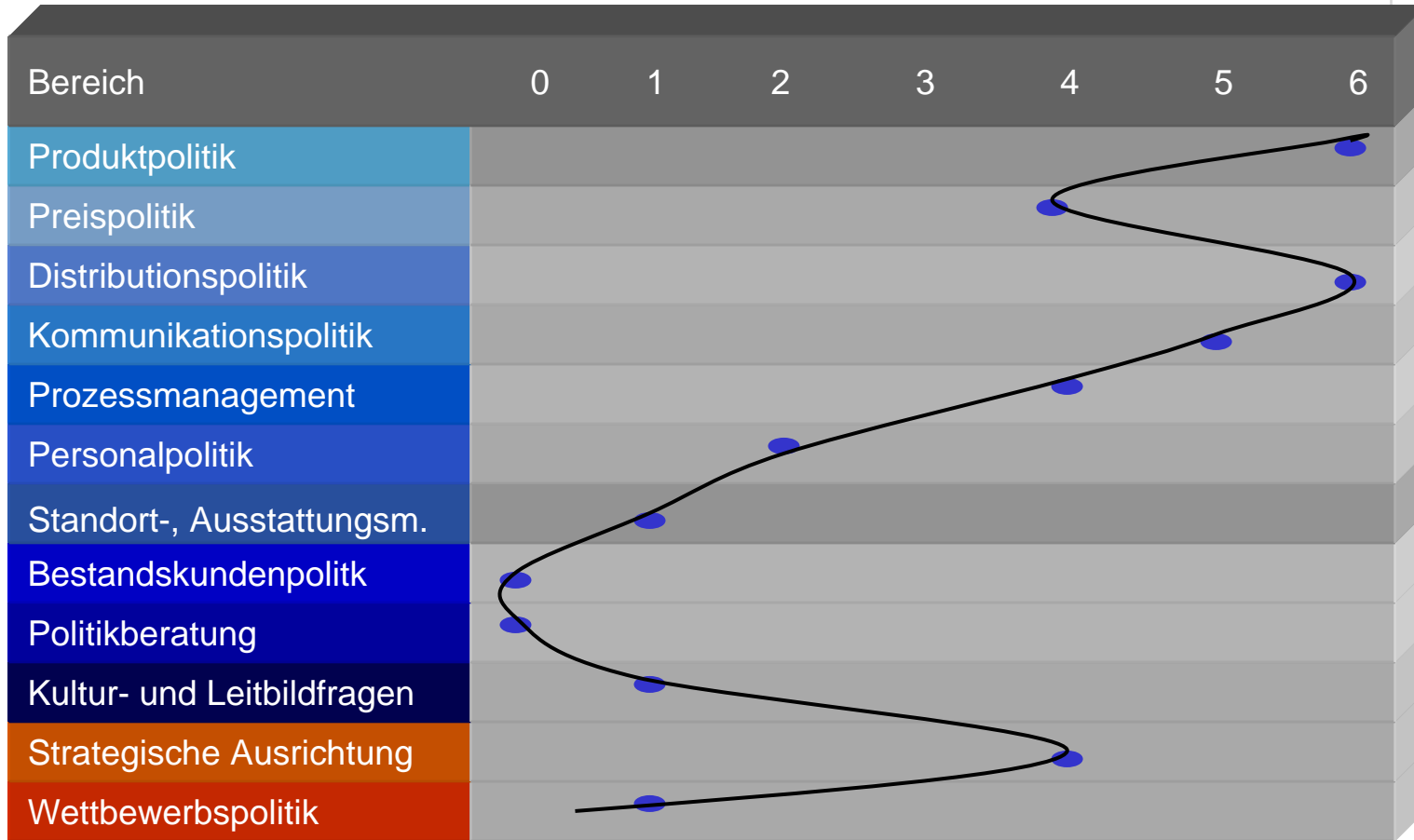
Hoher Anteil der klassischen Marketinginstrumente

# Marketingrelevantsprofil: Produkte Patente



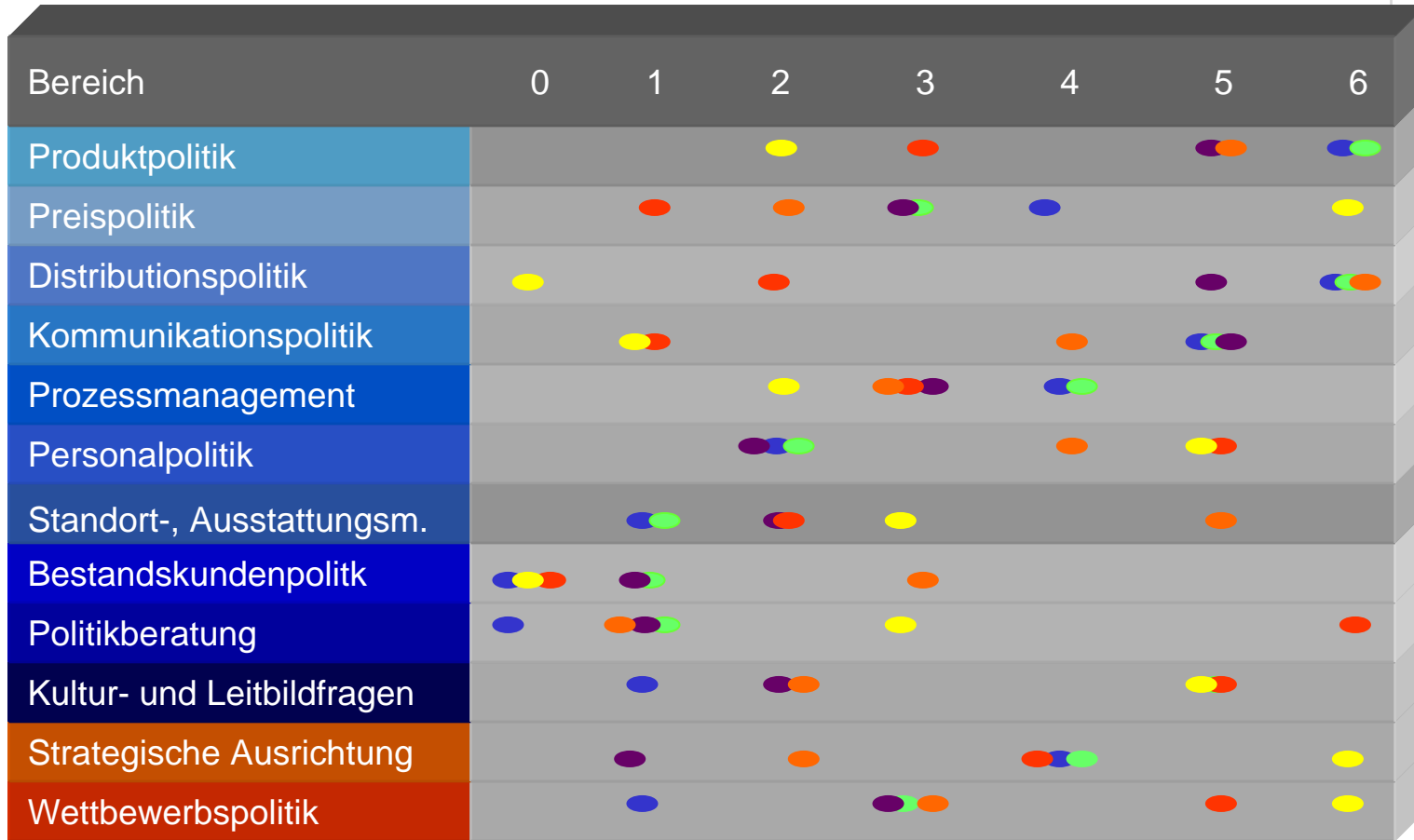
Hoher Anteil der klassischen Marketinginstrumente und hohe Akzeptanz im Unternehmen wichtig

# Marketingrelevantsprofil: Produkte Kooperation



Hoher Anteil der klassischen Marketinginstrumente

# Marketingrelevantsprofil: Gesamtschau



hoher Anteil Wettbewerbspolitik und strategische Ausrichtung korreliert mit Preis-, Personalpolitik und Kultur- Leitbildfragen

- ✓ hoher Anteil Wettbewerbspolitik und strategische Ausrichtung korreliert mit Preis-, Personalpolitik bzw. Kultur- Leitbildfragen (AGH, VOL Ausschreibungen)
- ✓ bei Produkten/Dienstleistungen ist der Anteil der klassischen Marketinginstrumente hoch. Distributions- und Produktpolitik sind am wichtigsten, folgend die Kommunikationspolitik.
- ✓ Preispolitik wird bei den angebotenen Produkten/ Dienstleistungen meist überschätzt.
- ✓ Politikberatung hat außerhalb des SGB II und SGB III kaum Bedeutung.
- ✓ Kultur- und Leitbildfragen gehen mit der Personalpolitik einher.

## Fazit

- ✓ **Neue Arbeit** im Verbund hat 2008 42 Mio. Betriebsergebnis (10 Mio. Zuschüsse, 32 Mio. gewerblicher Umsatz)
- ✓ **80%** des Umsatzes wurde in Geschäftsfeldern realisiert, die seit 2004 aufgebaut wurden
- ✓ **Voraussetzungen:** Schnelle Handlung, enge Überwachung, häufige Entscheidung, Querdenken, flexible Strukturen, individuelle Marketingstrategie
- ! Vertrieb und Produktplatzierung sind sehr schwierig

Es gilt die Zukunft zu gewinnen.



braucht das Land!



Chancen. Hoffnung. Perspektiven.

# Paradoxie 3: Ausschreibung Wettbewerb



Friedensschule Neustadt – Schule mit Courage  
ausgezeichnet als Schule ohne Rassismus

Friedensschule Neustadt  
Ringstrasse 34  
71336 Waiblingen

Zeichen: P-K

Telefon: 07151 920501-0

e-Mail: [post@fsn.wn.bwl.de](mailto:post@fsn.wn.bwl.de)

Fax: 07151 85 39

[www.fsn.wn.schule-bw.de](http://www.fsn.wn.schule-bw.de)

Waiblingen, den 31.08.2008

## Beschulung Ihrer Tochter Maike Hentschke

Sehr geehrter Frau Lincke,  
sehr geehrter Herr Hentschke,

die Friedensschule hat Ihre Tochter Maike im Laufe der ersten drei Klassenstufen beschult und begleitet. Durch die mittlerweile eingeführte **Ausschreibungspflicht** um die Klassenstufen wurden die Schulen gezwungen sich einem **Wettbewerb** um Schülerinnen und Schüler zu stellen. So will das Ministerium **Kosten senken** und die Qualität steigern.

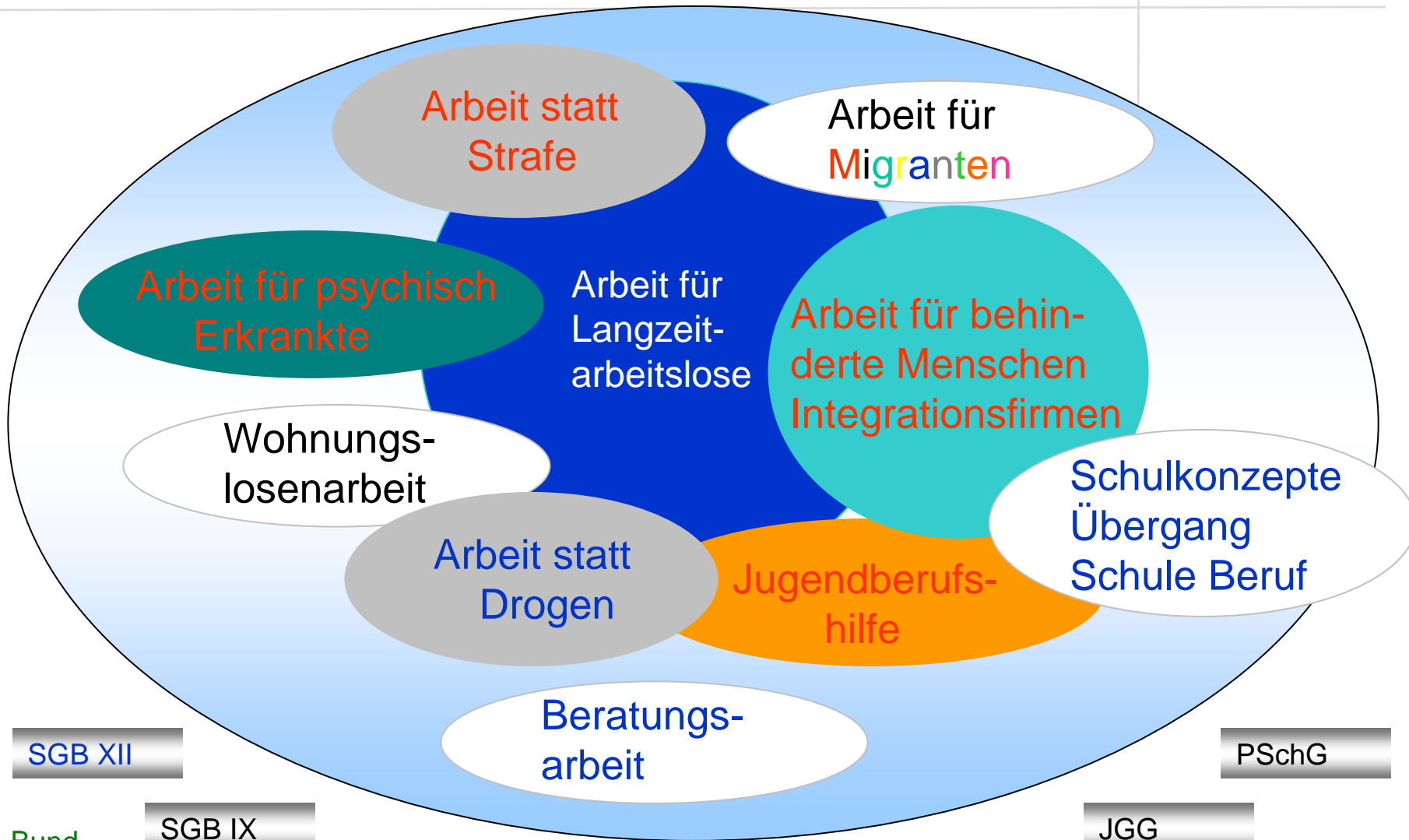
Leider müssen wir Ihnen heute **mitteilen**, dass die Friedensschule die Ausschreibung für die vierte Klassenstufe **nicht gewinnen** konnte. Der Zuschlag ging an eine andere mitbewerbende Schule. Ihre Tochter muss insofern unsere Schule verlassen und wird in der vierten Klassenstufe in Groß Heppach beschult. Das Landratsamt wird Ihnen demnächst mitteilen, ob und wann ein Schulbus eingesetzt wird.

Bitte tragen Sie dafür Sorge, dass Ihre Tochter umgehend die restlichen Leihgaben aus der Schulbücherei der Friedensschule zurückgibt, da wir im nächsten Jahr den Zuschlag für zehn dritte Klassenstufen erhalten haben und dringend eine Ausstattung für die Jahrgangsstufe benötigen.

Mit freundlichen Grüßen

Peter Kümmerle  
Leiter Grundschule

# Zielgruppe: Heterogen, Finanzierung ebenso



SGB XII

PSchG

Bund

Land

Kommune

SGB IX

JGG

SGB VIII

SGB III

SGB II 16, 2

SGB II 16, 3

Arbeitsagentur/KK