



# SozialMANAGEMENT Praxis

Georg Kortendieck

## Marketing im Sozialen Bereich





# SozialMANAGEMENT

Herausgeber:

Gotthart Schwarz · Reinhilde Beck · Ludger Kolhoff · Klaus Schellberg · Armin Wöhrle

Marketing ist kunden- und wettbewerbsorientiertes Verhalten und Entscheiden. Lange Zeit war vor allem in akademischen Kreisen eine Marktorientierung im Sozialen Bereich suspekt. In der Praxis haben sich spätestens seit Einführung der Pflegeversicherung immer mehr die einzelnen Bereiche für eine Marktkoordination geöffnet, so dass sich nicht nur die Frage nach den Vor- und Nachteilen einer Marktkoordination stellten, sondern eine Vielzahl von praktischen Problemen gelöst werden müssen. Das Marketinginstrumentarium ist für viele Einrichtungen nützlich, weil:

- bereits in vielen Bereichen der Sozialen Arbeit, Pflege und Gesundheitswesen Wettbewerb herrscht und Marketing Einsichten in angemessenes wettbewerbsorientiertes Handeln vermittelt.
- die im Marketing verwurzelte Kundenorientierung den Klienten ernst nimmt und nicht entmündigt.
- eine differenzierte Leistungspolitik vor allem den Nutzern und Klienten zu Gute kommt.
- die Leistungserstellung immer mit Fragen der notwendigen Gegen-Finanzierung verbunden ist und deshalb der Austausch mit den Kostenträgern nicht vernachlässigt werden darf.
- in der Sozialen Arbeit die Frage der richtigen Ansprache und des angemessenen Leistungsortes für den Erfolg wesentlich beiträgt.

Der Autor stellt nach der Frage und Klärung nach dem Wozu von Marketing im Sozialen Bereich sowohl auf strategischer wie auf operativer Ebene die wichtigsten Instrumente des Marketings vor. Als typisches Anwendungsgebiet der Betriebswirtschaft bleiben Fragen und Antworten nach der angemessenen Übertragung auf den Sozialen Bereich in theoretischer wie praktischer Hinsicht nicht aus. Dieses Buch will daher auch als Brückenschlag zwischen Sozialer Arbeit und ihren Aufgaben und betriebswirtschaftlichem Denken verstanden werden.

**Zielgruppe:** Studierende in Sozialmanagement-/Sozialwirtschafts-/Pflege- und Gesundheitsstudiengängen; Betriebswirte mit Aufgaben in und Interesse an den Feldern Sozialer Arbeit, Führungskräfte Sozialer Einrichtungen und Dienste.



# SozialMANAGEMENT Praxis

Georg Kortendieck

## Marketing im Sozialen Bereich



Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

**Kortendieck G.:** Marketing im Sozialen Bereich,  
Walhalla Fachverlag, Regensburg 2011

**Hinweis:** Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren.

Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

Bearbeitungsstand: Juli 2011

#### **WALHALLA Digital:**

Mit den WALHALLA E-Books bleiben Sie stets auf aktuellem Stand! Auf [www.WALHALLA.de](http://www.WALHALLA.de) finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt.

Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist ohne Lizenzvereinbarung nicht erlaubt. Sollten Sie an einer Serverlösung interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLAKundenservice; wir bieten hierfür attraktive Lösungen an: Tel. 0941 5684-209

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg  
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5442600

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	Seite
<b>Verzeichnis der Checklisten, Grafiken und Tabellen</b>	7
<b>Vorwort</b>	9
<b>1. Einführung: Wozu Marketing für den Sozialen Bereich?</b>	11
1.1 Die Besonderheiten des Sozialen Bereichs	12
1.2 Marketing und Social-Marketing	19
1.3 Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings	25
<b>2. Marketing: wettbewerbs- und kundenorientiertes Handeln</b>	29
2.1 Marketing und Markt	29
2.2 Marketing und Kunde	35
<b>3. Markt- und Marketingforschung</b>	41
3.1 Die Gewinnung von Informationen	41
3.2 Anforderungen und Aufgaben der Marktforschung	44
3.3 Methoden der Marktforschung	45
3.3.1 Primär- und Sekundärforschung	46
3.3.2 Befragungen	49
<b>4. Strategisches Marketing</b>	61
4.1 Die Marketingziele	62
4.2 Die Marketingkonzeption	68
4.3 Aufgaben des Strategischen Marketings	69
4.4 Abgrenzung des relevanten Marktes und Segmentierung	72
4.5 Die Analyse der Marktteilnehmer	76
4.5.1 Die Stakeholderanalyse	76
4.5.2 Branchen und Marktanalyse	87
4.6 Strategien im Sozialen Dienstleistungsbereich	95

<b>5. Operatives Marketing – das Marketing-Instrumentarium</b>	101
5.1 Produkt- und Leistungs politik	103
5.1.1 Leistungen im Sozialen Bereich	103
5.1.2 Der Leistungsprozess: die Zusammenarbeit mit dem externen Faktor	107
5.1.3 Leistungsumfang und Leistungsprogramm	111
5.1.4 Die Markierungspolitik	120
5.1.5 Die Leistungs politik: Fazit: Die Produktpolitik steht im Zentrum des Marketings	121
5.2 Die Distributions- und Standortpolitik	122
5.2.1 Auswahl des Standortes	123
5.2.2 Distributionspolitik als Kapazitäts politik	125
5.3 Die Preis- und Gegenleistungs politik	128
5.3.1 Kalkulation der Leistungen	128
5.3.2 Schwierigkeiten der Preis politik	132
5.4 Kommunikations politik	133
5.4.1 Kommunikations politik als Instrument des Marketings	133
5.4.2 Ziele des Kommunikations marketings	139
5.4.3 Externe, interne und interaktive Kommunikation	143
5.4.4 Öffentlichkeitsarbeit	147
5.4.5 Werbung	148
5.4.6 Kommunikations politik und soziale Dienstleistungen	151
<b>Schlussbetrachtung</b>	154
<b>Glossar</b>	155
<b>Literatur</b>	160
<b>Der Autor</b>	165

## Verzeichnis der Checkliste, Grafiken und Tabellen

- Abb. 1: Die intermediäre Steuerung durch Nonprofit-Organisationen
- Abb. 2: Formen der Nonprofit-Organisationen
- Abb. 3: Sozialbudget nach Institutionen
- Abb. 4: Die betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen
- Abb. 5: Die Marketingausrichtung
- Abb. 6: Die Marketingfunktionen
- Abb. 7: Nonprofit-Marketing und Social Marketing
- Abb. 8: Austauschverhältnisse im Markt
- Abb. 9: Checkliste: Pro und Contra Markt im Sozialen Bereich
- Abb. 10: Verkäufer- und Käufermarkt
- Abb. 11: Nicht schlüssige Austauschbeziehungen
- Abb. 12: „Kunden“ einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung
- Abb. 13: Multilateraler Austauschprozess
- Abb. 14: Marktindikatoren durch direkte oder indirekte Messung
- Abb. 15: Phasen des Marktforschungsprozesses
- Abb. 16: Primärforschung
- Abb. 17: Überblick über Befragungsmethoden
- Abb. 18: Untersuchungsdesign der Sinusstudie: Wie erreichen wir die Eltern?
- Abb. 19: Sequenzmodell der Telefonseelsorge
- Abb. 20: Fragenkatalog nach dem ServQual-Ansatz
- Abb. 21: Erlebensmessung im ServQual-Ansatz
- Abb. 22: Bewertungsmaßstäbe bei Fragebögen
- Abb. 23: Fragebogen „Lebenssituation älterer Menschen (Auszug)“
- Abb. 24: Lebenssituation älterer Menschen: Umfrageergebnisse
- Abb. 25: Spannungsfeld zwischen Mission, Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit
- Abb. 26: Zielerreichungsebenen im Sozialen Marketing
- Abb. 27: Keine Kurzen für die Kurzen
- Abb. 28: Marketingziele im Sozialen Bereich
- Abb. 29: Entwicklung einer Marketingkonzeption ausgehend von den Marketingaufgaben
- Abb. 30: Der strategische Planungsprozess
- Abb. 31: Einteilung strategischer Geschäftsfelder
- Abb. 32: Stakeholder: Nutzenerwartungen
- Abb. 33: Stakeholderansprüche und Stakeholdermacht
- Abb. 34: Cost-/Benefit-Matrix des Marketings
- Abb. 35: Ein Austauschmodell im Nonprofit-Bereich
- Abb. 36: Die Entstehung von Zufriedenheit
- Abb. 37: Das Gap – Modell der Kundenzufriedenheit
- Abb. 38: Beziehungsqualität bei einfachen Leistungen und bei komplexen Leistungen
- Abb. 39: Mehrfaktoren-Modell der Kundenzufriedenheit
- Abb. 40: Konkurrenten um die Bedürfnisbefriedigung
- Abb. 41: Analyse der Wettbewerbskräfte

- Abb. 42: Konkurrenzanalyse aufgrund einer Begehung
- Abb. 43: Normstrategien der Produkt- und Geschäftsfeldzusammensetzung
- Abb. 44: Portfolio einer Nonprofit-Organisation
- Abb. 45: Strategieoptionen für die einzelnen Geschäftsfelder
- Abb. 46: Der Marketing-Instrumentenmix
- Abb. 47: Produktarten
- Abb. 48: Hilfen zum selbstbestimmten Wohnen für Menschen mit-  
Behinderungen
- Abb. 49: Phasenbezogene Dienstleistungen
- Abb. 50: Die Produktion von Dienstleistungen
- Abb. 51: Die Produktionsfaktoren im Sozialen Bereich
- Abb. 52: Phasenbezogene Planung von Dienstleistungen
- Abb. 53: Matrix Grad der Hilfebedürftigkeit und Leistungsbereiche bei  
Wohnstätten
- Abb. 54: Kernleistungen der Begleitung zur Selbständigkeit am Beispiel  
einer Wohnstätte
- Abb. 55: Phasen und ausgewählte Instrumente im Produktinnovations-  
prozess
- Abb. 56: Morphologischer Kasten: Leistungen einer ambulanten  
Pflegeeinrichtung
- Abb. 57: Eliminierungskriterien
- Abb. 58: Programmpolitische Entscheidungen eines Bildungsanbieters
- Abb. 59: Standortkriterien
- Abb. 60: Maßnahmen der Kapazitätspolitik
- Abb. 61: Kapazitätssteuerung durch Angebotspolitik
- Abb. 62: Wartemanagement
- Abb. 63: Determinanten der Preisgestaltung
- Abb. 64: Die Kundentypologie
- Abb. 65: Vor- und Nachteile der Preisfinanzierung
- Abb. 66: Der Kommunikationsprozess
- Abb. 67: Werbung für Alphabetisierung
- Abb. 68: Der werbliche Kommunikationsprozess und mögliche Störungen
- Abb. 69: Gib AIDS keine Chance
- Abb. 70: Kindchenschema
- Abb. 71: Kommunikation zwischen Einrichtung, Klienten und Mitarbeitern
- Abb. 72: Auswirkungen des Involvements
- Abb. 73: Anschreiben nach der AIDA-Formel
- Abb. 74: Werbebeschränkungen im Gesundheitswesen
- Abb. 75: Checkliste: Klientenintegration durch Kommunikationspolitik
- Abb. 76: Anforderungen an das Kundenkontaktpersonal



## Vorwort

Marketing ist eines der schillernden Themen der Betriebswirtschaftslehre. In Unternehmen auf „normalen“ Märkten ist Marketing die zentrale betriebswirtschaftliche Funktion. Der Erfolg und das Überleben eines Unternehmens hängen vom Kunden und dem Umsatz, den finanziellen Mitteln, die der Kunde mit sich bringt, ab. Die betriebswirtschaftliche Funktion Marketing beeinflusst insofern die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden, sie beeinflusst nahezu alle betrieblichen Entscheidungen, Standortentscheidungen, Produktentwicklung, Kostenmanagement und die Kommunikationspolitik.

Georg Kortendieck wagt sich mit seinem Buch an die Übertragung und Anwendung der betriebswirtschaftlichen Marketinglehre auf Sozialmärkte. Er stellt dabei immer wieder den Kern des Marketings, die Ausrichtung auf den Kunden, in den Mittelpunkt. Mit Hilfe dieses roten Fadens gelingt ihm eine schlüssige Übertragung und ein geschlossenes theoretisches Gebäude.

Sozialmärkte sind keine „normalen“ Märkte: Der Kunde, pardon: Leistungsempfänger, sind meist nicht richtige Kunden, pardon: Kostenträger, denn sie bezahlen die Leistung nicht und können oft auch nicht auswählen und entscheiden. Diese Entkoppelung führt zu einer Reihe von Irrtümern über die Funktionsweise eines Sozialunternehmens und die Bedingungen ihrer Existenz.

**Irrtum Nr. 1:** Sozialunternehmen halten Angebote vor, sie sind ein Infrastrukturangebot ähnlich einer Feuerwehr. Aber eigentlich geht es nicht darum, Leistungen zu erbringen – im Gegenteil, der Leistungsfall soll eigentlich verhindert werden. Dies sei doch genau das Gegenteil von dem, was Marketing bezwecke, nämlich Kunden zu gewinnen und Leistungen zu verkaufen. Doch auch hier gilt: Ein Kunde, der die Bereitschaftsleistung bezahlt, existiert und auch die Leistungsbereitschaft kann eine Form der Leistung sein – davon leben neben dem Sozialmarkt beispielsweise die Versicherungsbranche oder die Automobilclubs. Vielleicht haben manche Sozialunternehmen diesen Kunden, in der Regel die Gesellschaft bzw. die Politik, aus dem Blick verloren. Welchen gesellschaftlichen Beitrag erbringt die Bereitschaftsleistung?

**Irrtum Nr. 2:** Marketing heißt Geld für teure Werbung auszugeben. Dieses Geld sollte lieber für den Kunden eingesetzt werden. Dieses Argument gilt natürlich nur für den Teil des Marketings, der wirklich Werbung ist. Die Teile des Marketings, die Kundenorientierung in der Leistung und Qualität sind, sind – wenn sie denn Geld kosten – gut angelegt. Aber auch die teure Werbung muss differenziert betrachtet werden. Werbung ist Kommunikation und kann Transparenz und öffentliche Aufmerksamkeit auf sinnvolle Leistungsangebote schaffen.

**Irrtum Nr. 3:** Unser Auftrag ist nicht eine Dienstleistung für den Kunden, sondern soziale Arbeit, also auch das zu tun, was pädagogisch notwendig ist oder politisch geboten. Diese Überlegung trifft für so manche Branche zu, wie ich bei meinem KfZ-Mechaniker feststellen konnte, als er mir riet, mein Auto eben nicht mehr reparieren zu lassen. Auch eine unangenehme Dienstleistung kann kundenorientiert erbracht werden – natürlich erfordert dies manchmal eine höhere kommunikative Leistung.

Das zentrale Bewertungskriterium des Marketings ist der Kunde. Die Regel „Der Kunde ist König“ ist in einem inhaltlichen, nicht vordergründigen Sinne klarer ethischer Maßstab für das Sozialunternehmen. Bieten wir dem Kunden die Leistung, die er benötigt? Können wir Sinn und Funktionsweise unserer Leistung dem Kunden verständlich machen? Ist die Leistung für den Kunden erreichbar? Steht unser Preis in einem vernünftigen Verhältnis zur Leistung und zur Zahlungsfähigkeit des Kunden? Solche Fragen stellen sich aus Sicht des Marketings an ein Sozialunternehmen.

Das vorliegende Buch greift die vier klassischen Funktionen des Marketings auf und wendet sie konsequent auf Sozialunternehmen an. Georg Kortendieck gelingt hier eine sehr praxisorientierte Übertragung, die dennoch einen hohen theoretischen Hintergrund zeigt. Die langjährige Erfahrung des Autors als Geschäftsführer spiegelt sich in diesem Buch wider.

Marketing wird dabei nicht nur als ein Rezept verstanden, das eben dann zum Einsatz kommt, wenn die Kunden ausbleiben. Vielmehr bettet Georg Kortendieck Marketing in eine Strategielehre ein und zeigt die Notwendigkeit empirischer Fundierung in Form von Marktforschung.

Der vorliegende Band kann ein Einstieg in eine neue Perspektive auf Sozialwirtschaft sein, in dem es eine Gewichtsverlagerung weg von politischen Reformfragen, Personal- und Changemanagement hin zu Marktprozessen und Kundenorientierung fördert. Es regt zum Denken, zum Übertragen und zum Ausprobieren an. Ich freue mich auf mehr.

*Klaus Schellberg*

*Nürnberg, im Juli 2011*

## 1. Einführung: Wozu Marketing im Sozialen Bereich?

Die Betriebswirtschaft hält in immer mehr Gebiete des Sozialbereichs Einzug. Ursache ist der finanzielle Rückzug staatlicher Träger: Durch eine Mischung aus Reglementierungen, Budgets und Wettbewerb sollen die Ausgaben stabilisiert werden. Vor allem durch die Umstellung von input- zu outputfinanzierter Steuerung und durch Marktöffnung wird Druck auf die Ausgabenentwicklung im Sozialen Bereich ausgeübt. Statt Defizite der Leistungsträger zu finanzieren, werden prospektive Kostensätze vereinbart und budgetiert. Durch Ausschreibungen und Standardisierung des Leistungsangebotes kann der Kostenträger zudem den preislichen Druck auf die Leistungsanbieter erhöhen. Marktliche Steuerung und Wettbewerb stellen den Sozialen Bereich und seine Akteure dabei vor große Probleme:

- ❑ Man erfährt, dass Märkte durch Wettbewerb zu einer raschen Informationsweitergabe und dadurch zu Preissenkungen und/oder Qualitätsverbesserungen führen. Beides strebt die öffentliche Hand für ihre Leistungen an. Vor allem die passgenaue Bereitstellung von Leistungen, die sich mit dem Stichwort „*Kundenorientierung*“ verbindet, soll bürokratisches oder monopolistisches Handeln ablösen.
- ❑ Gleichzeitig wird eine wettbewerbliche Steuerung des Sozialen Bereiches äußerst kritisch gesehen (bspw. Hensen 2006). Begriffe wie „*BWLisierung*“ und „*Ökonomisierung*“ gehen um. Die Kritik verweist auf die fehlende Marktfähigkeit sozialer Leistungen: mangelnde Zahlungsfähigkeit und Urteilskraft der Adressaten sowie die weitgehende Trennung von Kostenträgern und Nutzern.

*Steuerung, Marktöffnung und Wettbewerb*

*Kundenorientierung*

*BWLisierung,  
Ökonomisierung*

Marketing als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre ist von der Kritik besonders betroffen, weil Marketing das wettbewerbs- und kundenorientierte Handeln in den Mittelpunkt stellt. Die Akteure im Sozialen Bereich sollen also Instrumente anwenden, deren Sinn und Angemessenheit angezweifelt bzw. von einigen Akteuren gering geschätzt werden.

Ziel dieses Buches ist es zu vermitteln, dass das Marketinginstrumentarium für eine Einrichtung im Sozialbereich sehr wohl nützlich sein kann, weil:

- ❑ in vielen Teilen des Sozialen Bereichs Wettbewerb herrscht und Marketing auf Wettbewerbsfragen die richtigen Antworten geben kann;
- ❑ dort wo Leistungsanbieter eine beherrschende Marktstellung innehaben, die Gefahr einer undifferenzierten Leistungspolitik zu überhöhten Preisen droht
- ❑ Marketing den Klienten in seiner Kundenrolle ernst nimmt und nach weiteren Einflussträgern fragt, um mit einem differenzierten Instrumentarium deren höchst unterschiedliche Wünsche zu befriedigen;
- ❑ Marketing den Leistungsprozess auf Kernkompetenzen und Kundenorientierung hin untersucht und alle Prozesse, die nicht konsequent am Kunden orientiert sind, hinterfragt;

- ❑ Marketing die Leistungserstellung (z.B. Beratung) mit Fragen nach der Finanzierung und Kalkulation, mit Fragen nach dem richtigen Ort und nach der richtigen Ansprache der Zielgruppe verbindet;
- ❑ Marketing über die Kommunikationspolitik direkt Instrumente bereitstellt, um Spendenaktionen und Präventionsmaßnahmen bekannt zu machen und erfolgreich zu gestalten.

### *Marketing im Sozialen Bereich*

Die Marketinginstrumente können nur mit Modifizierungen auf den Sozialen Bereich übertragen werden, da es eine Reihe von Besonderheiten zu berücksichtigen gilt. Marketing im Sozialen Bereich muss zunächst einmal den dort dominanten Nonprofit-Ansatz klären. Gibt es Besonderheiten des Marketings zu beachten, wenn die Einrichtungen sich gemeinnützig verhalten? Gibt es ein Soziales oder Social Marketing und wie kann es definiert werden?

#### **1.1 Die Besonderheiten des Sozialen Bereichs**

Der Soziale Bereich ist ein sehr heterogener Bereich. Das Handlungsfeld abzugrenzen fällt nicht ganz leicht, weil Aspekte sozialer Dienstleistungen und des gemeinnützigen Bereichs, des Nonprofit-Bereichs, anklingen. Im Folgenden wird unterstellt, dass der Soziale Bereich als ein durch soziale (Dienst-)Leistungen von gemeinnützigen Einrichtungen beherrschter Sektor gekennzeichnet ist. Dabei sollte nicht vergessen werden, dass es weder **die typische** Soziale Einrichtung, **die einheitliche** Sozialwirtschaft, **den einheitlichen Sozialmarkt** noch **den** Nonprofit-Bereich gibt. Trotzdem sollte man sich der wichtigen Merkmale des Nonprofit-Bereichs und des Sozialen Sektors bewusst werden.

##### ❑ **Der Nonprofit-Charakter**

Der Soziale Bereich wird dem Nonprofit-Bereich zugerechnet (Wendt 2008, S. 953) und als Sozialwirtschaft bezeichnet. Der Nonprofit-Bereich oder auch intermediärer Sektor (Schellberg 2008) versteht sich als Bereich, der zwischen bürokratischer Steuerung durch den Staat, marktlicher Steuerung durch die private Wirtschaft und Steuerung durch Nächstenliebe innerhalb der Familie Elemente hoheitlich-bürokratischer Steuerung mit wettbewerblicher Steuerung und philanthropischer Steuerung verbindet. Begründet wird der Nonprofit-Bereich durch Elemente der Public-Good-Theory, die unterstellt, dass der demokratische Staat infolge der Ausrichtung am Mehrheitsprinzip Randgruppen nicht oder zu wenig mit öffentlichen Gütern bedient (Staatsversagen) und der Contract-Failure-Theory (Marktversagen), die unterstellt, dass in Märkten infolge informatorischer Probleme und infolge von Verteilungsproblemen öffentliche Güter nicht bereitgestellt werden können (Kortendieck 2009c, S. 15). Hinzu kommt die Subsidy Theory, die unterstellt, dass NPO's deswegen tätig werden, weil der Staat sie zur Unterstützung seiner Aufgaben beauftragt (Andreasen/Kotler 2008, S.4).

*Sozialwirtschaft*

*Public-Good-Theory*

*Subsidy Theory*

NPOs sind in ihrer Koordination erfolgreich, weil sie durch das Gewinnausschüttungsverbot bereits eine Selbstbindung vorgenommen haben. Ebenso vertrauensstiftend sind ihre Grundwerte, wie die Verpflichtung zur Nächstenliebe und Caritas. Die Steuerung im Sozialen Bereich erfolgt darum in einer Mischung aus philanthropischem, bürokratischem und auch wettbewerblichem Modell (Intermediäre Steuerung, Schellberg 2008, S. 58).

Problematisch ist es, eine einheitliche Definition für Nonprofit-Organisationen zu finden. Als typische Gemeinsamkeit wird das Fehlen der Gewinnausschüttung verstanden (Badelt 2002, S. 6f.). Badelt gibt neben dieser typischen „negativen“ Abgrenzung folgende „positive“ Kriterien an, die eine NPO ausmachen:

NPO

- Formale Organisation
- Private, d.h. nicht staatliche Organisation
- Gewinnausschüttungsverbot an Mitglieder oder Gesellschafter
- Entscheidungsautonomie
- Gewisses Maß an Freiwilligenarbeit

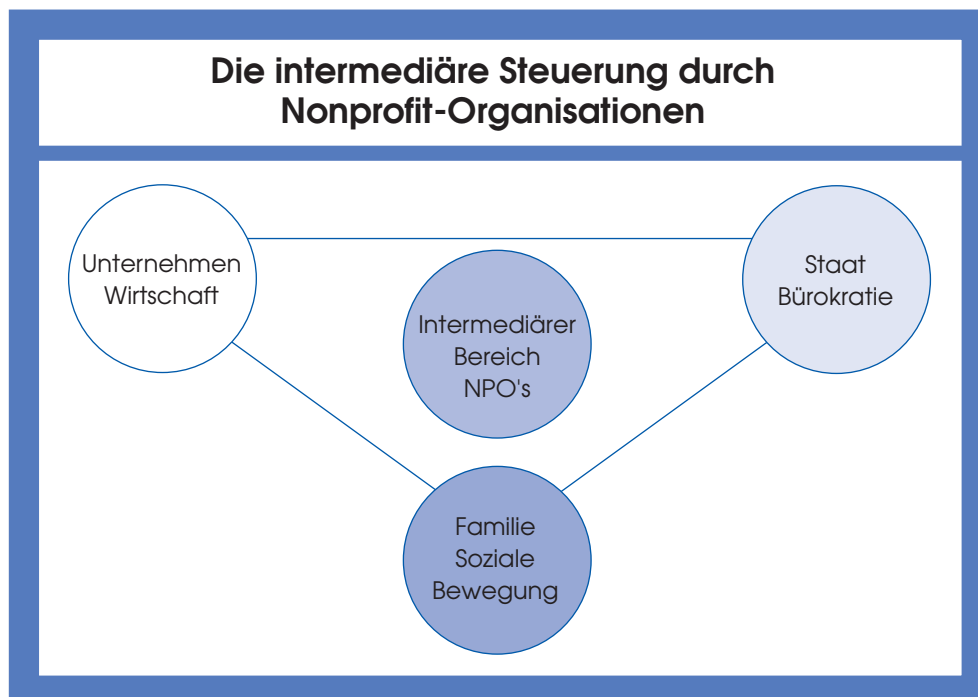


Abb. 1: Die intermediäre Steuerung durch Nonprofit-Organisationen (Wöhrle 2007, S. 18f.)

*Sport/Kultur*

Nonprofit-Organisationen finden sich nicht nur im Sozialen Bereich, etwa in den Organisationen der freien Wohlfahrtspflege, sondern auch im sportlichen und kulturellen Bereich. Ihre Aufgaben umfassen

- die Bereitstellung von Leistungen (Dienstleistungen und Sachleistungen), die als private, verbandliche oder öffentliche Güter angeboten werden,
- Interessensvertretung (Lobbyismus) und
- integrative Aufgaben für Betroffene, Ehrenamtliche oder ganze Stadtteile.

*Marktnähe, ethische Werte*

NPO's unterscheiden sich darin, welchen Aufgabenfokus sie stärker betonen und wie sie zu Staat, Gemeinschaft und zum Markt und deren jeweiligen Steuerungsmedien stehen (Zauner 2002, S. 159 ff.). Eine große Marktnähe haben wirtschaftliche NPO's wie Genossenschaften. Ethische Werte spielen hier weniger eine dominante Rolle. Dies ist gänzlich anders bei eher basisnahen NPO's, deren Steuerungsmedium eher auf Vertrauen und Solidarität beruht. Effizienz, Effektivität und Wettbewerb sind Begriffe, die hier am ehesten eine negative Konnotation haben (kritisch dazu Andreasen/Kotler 2008, S. 5).

## Merkmale basisnaher NPO (Simsa/Patak 2008, S. 27)

- Selbsthilfebewegungen, Umweltgruppen
- Solidarität statt Markt, Geld und Bürokratie
- Elan, Werte, Leben; Diffusität und wenig Stabilität
- Hohes Engagement der Mitarbeiter; Commitment
- Persönliche Führung
- Autorität und Hierarchien werden skeptisch beurteilt bis bekämpft
- Ablehnung von Bürokratie und Markt
- Langwierige Entscheidungsprozesse

*Basisnahe NPO's*

Basisnahe NPO's pflegen ethische Standards in einem weitaus größerem Maß als es markt- und verwaltungsnahe Organisationen tun. Marketing als kunden- und wettbewerbsorientiertes Handeln wird tendenziell eher abgelehnt, weil der Adressat sozialer Arbeit kein Kunde ist und Kooperation besser als Konkurrenz sei. Anders verhält es sich in verwaltungsnahen Organisationen: Durch ihre Nähe zum Staat (als Hauptkostenträger) haben sie staatsähnliche Strukturen übernommen (z.B. ihre Personalentlohnung nach dem Tarifvertrag des Öffentlichen Dienstes). Die großen Wohlfahrtverbände in Deutschland mit ihren zahlreichen Untergliederungen dürften hier wohl zu zählen sein. Ihre Finanzierung beruht zu einem großen Teil auf staatlichen Leistungsträgern und Subventionen. Entsprechend hat man lange Zeit auch die Arbeitstarifwerke des öffentlichen Dienstes übernommen oder sich zumindest an sie angelehnt.

Merkmale verwaltungsnaher Nonprofit-Organisationen (Simsa/Patak 2008, S. 25 f.)

- Formal ausgeprägte Strukturen
- Typisch: Organisationen der Wohlfahrtsverbände
- Orientierung an politischen Entscheidungen
- Offenheit für Management und Führung
- Stabilität und Sicherheit (BAT, TVöD), aber wenig Autonomie: Staat handelt Preise aus und kontrolliert die Kosten
- zum Teil sehr geringe Budgetautonomie
- Kontrollen fixieren sich auf Einhaltung der Verträge und Kosten, nicht aber auf die Qualität: daher ist die Qualität oft der einzige Freiheitsgrad
- Ehrenamtliche an der Basis und mit anderen Wertvorstellungen als Funktionäre
- Führungskräfte zwischen Klienten-, Mitarbeiter- und Auftraggeberinteressen

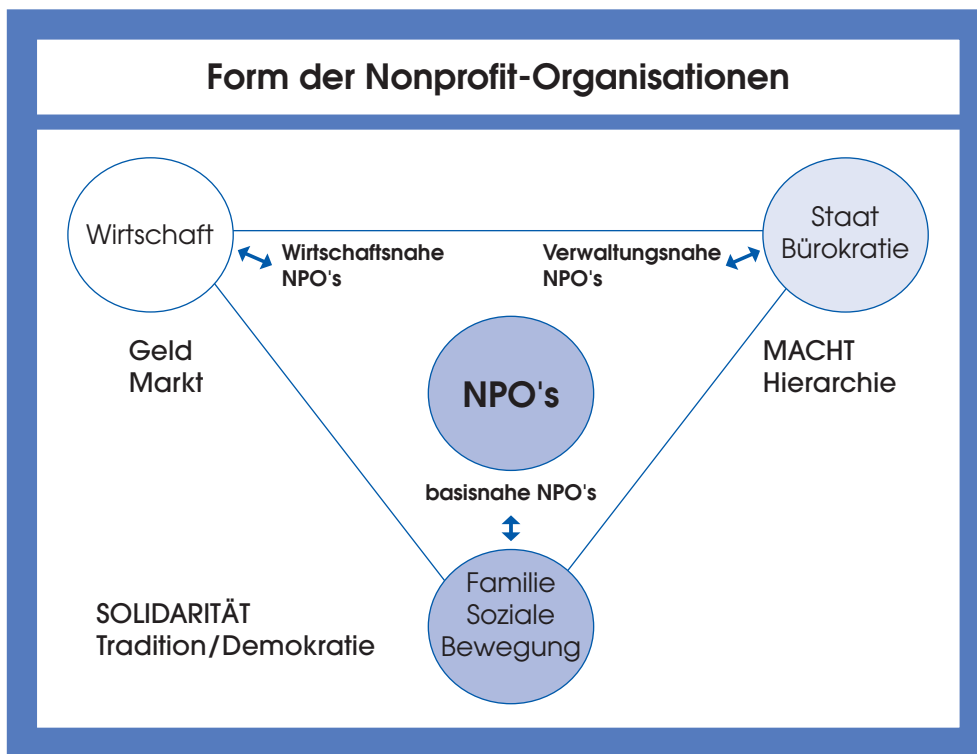


Abb. 2: Formen der Nonprofit-Organisationen (Zauner 2002, S. 174)

Gesellschaftliche Veränderungen wie ein Anwachsen der Armut, eine Alterung der Bevölkerung und die zunehmende Staatsverschuldung zwingen zu höheren Ausgaben wie zu Budgetkürzungen, so dass der Kostendruck im Nonprofit-Bereich in den letzten Jahren erheblich angewachsen ist. Eine Lösung, dem Kostendruck zu begegnen, ist die Öffnung des Sozialen Bereichs für den Wettbewerb. Dies erfordert eine Einstellungsänderung der NPOs und eine Professionalisierung des Managements. Vor allem die basisnahen NPOs tun sich damit sehr schwer. Die Kritik zielt darum auf „Ökonomisierung“,

Gesellschaftliche Veränderungen

„Ökonomisierung“,  
 „BWLisierung“ oder  
 „Marketization“  
 (Vermarktlichung)

BWLisierung oder „Marketization (Vermarktlichung)“ (vgl. Andreasen/Kotler 2008, S. 13). Marketingorientierung ist aber für effektives Management im Markt unabdingbar. Eine zu starke Managementausrichtung bringt jedoch Gefahren mit sich, dass Ehrenamtliche, nicht messbare Themen und unattraktive Produkte von Hauptamtlichen, gut messbaren Themen und attraktiven Leistungen verdrängt werden (Leitner u.a. 2008, S. 89 ff.).

*Kundenorientierung,  
Wettbewerb,  
Leistungsverträge,  
Ausschreibung*

Der Schwerpunkt der Nonprofit-Einrichtungen im Sozialen Bereich dürfte infolge der hohen Abhängigkeit von staatlicher Beauftragung und Finanzierung bei den verwaltungsnahen Nonprofit-Organisationen liegen. Die Umstellung der staatlichen Steuerung auf Kundenorientierung und Wettbewerb bekommen sie daher besonders zu spüren. Aus Subventionen werden Leistungsverträge, aus persönlicher Beziehung bei der Auftragsvergabe wird die anonyme Ausschreibung. Das bleibt nicht ohne Folgen für die Organisationskultur der Einrichtungen im Sozialen Bereich (Kortendieck 2008c). Die basisnahen NPOs, die eher auf ehrenamtliches Engagement und Nischenpolitik setzen, können sich deshalb (noch) dem Wettbewerb entziehen.

Aufgrund seiner Zwecksetzung muss jedoch der Soziale Bereich (Sozialwirtschaft) von anderen Nonprofit-Aktivitäten wie Museen, Theater, Sportvereine oder Umweltschutz abgegrenzt werden. Der Begriff Sozialwirtschaft bzw. Sozialer Bereich impliziert hierbei allerdings eine doppelte Soziale Ausrichtung: zum einen werden soziale Aufgaben erfüllt, zum anderen sind die Einrichtungen der Sozialwirtschaft sozial ausgerichtet. Auch wenn dies für einen großen Teil der Einrichtungen zutrifft, nimmt der Anteil gewerblicher Unternehmen im Sozialen Bereich zu. Insofern sind Einrichtungen des Sozialen Bereichs nicht ausschließlich dem Nonprofit-Bereich zuzuordnen, auch wenn dieser nach wie vor dominant ist.

#### □ **Der heterogene Soziale Sektor**

Der Soziale Sektor wird unterschiedlich abgegrenzt. Beschränkt man sich auf das Feld der Sozialen Arbeit und Dienste, werden Tätigkeiten im Bereich der Förder- und Fürsorgesysteme (Horcher 2009, S. 247 ff.) genannt:

- ☑ Kinder- und Jugendhilfe
- ☑ Erziehungs- und Familienhilfe
- ☑ Soziale Altenarbeit/Altenhilfe
- ☑ Soziale Arbeit und Benachteiligung, Armut und Ausgrenzung (z.B. Wohnungslosenhilfe, Straffälligenhilfe, Schuldnerberatung)
- ☑ Soziale Arbeit und Behinderung
- ☑ Soziale Arbeit und Gesundheit
- ☑ Soziale Arbeit und Gleichstellung

*Förder- und  
Fürsorgesysteme*



	Deutschland insgesamt			
	Mrd. €	%	% BIP	% 1991–2007
Sozialbudget insg. <sup>2</sup>	706,9	100,0	29,2	+ 66,7
<i>Sozialversicherung:</i>	429,4	61,4	17,7	+ 66,9
<input type="checkbox"/> Rentenversicherung	241,5	32,6	10,0	+ 81,2
<input type="checkbox"/> Krankenversicherung	152,2	20,6	6,3	+ 64,2
<input type="checkbox"/> Arbeitslosenversicherung	31,3	4,2	1,3	– 12,1
<input type="checkbox"/> Pflegeversicherung	18,3	2,5	0,8	
<input type="checkbox"/> Unfallversicherung	10,9	1,5	0,5	+ 43,4
<i>Förder- u. Fürsorgesysteme:</i>	130,4	17,6	5,4	+ 135,0
darunter:				
<input type="checkbox"/> Grundsicherung f. Arbeitsuchende	44,8	6,1	1,8	
<input type="checkbox"/> Sozialhilfe	22,5	3,0	0,9	+ 24,3
<input type="checkbox"/> Jugendhilfe	19,0	2,6	0,8	+ 74,3
<input type="checkbox"/> Wohngeld	1,0	0,1	0,0	– 60,0
<input type="checkbox"/> Erziehungsgeld/Elterngeld	4,0	0,5	0,2	+ 25,0
<input type="checkbox"/> Kindergeld & Familienleistungsausgleich	36,9	5,0	1,5	+ 254,8
<input type="checkbox"/> Ausbildungsförderung	1,8	0,2	0,1	+ 385
<i>Systeme des öffntl. Dienstes:</i>	51,4	6,9	2,1	+ 49,0
darunter:				
<input type="checkbox"/> Pensionen	36,7	5,0	1,5	+ 58,2
<input type="checkbox"/> Beihilfen	11,8	1,6	0,5	+ 114,5
<i>Sondersysteme</i>	6,5	0,9	0,3	+ 80,6
<i>Arbeitsgeberleistungen:</i>	57,1	7,7	2,4	+ 28,9
darunter:				
<input type="checkbox"/> Entgeltfortzahlung	25,4	3,4	1,0	+ 7,2
<input type="checkbox"/> Betriebliche Altersversorgung	20,7	2,8	0,9	+ 60,5
<input type="checkbox"/> Zusatzversorgung	9,7	1,3	0,4	+ 61,7
<i>Entschädigungen</i>	4,1	0,5	0,2	– 52,9

1 geschätzte Werte  
2 Sozialbudget insgesamt und Sozialversicherungssysteme konsolidiert um Beiträge des Staates

Abb. 3: Sozialbudget nach Institutionen ([www.sozialpolitik-aktuell.de](http://www.sozialpolitik-aktuell.de))