

Vermarktung handwerklicher Produkte aus dem Sozialbereich.
Die Relevanz von Marketing für produktive Sozialeinrichtungen
in der Steiermark

Ines Stuchly-Weissensteiner
Studiengang Sozialarbeit/Sozialmanagement
FH JOANNEUM
Graz 2006

Fachbetreuer: Rainer Loidl-Keil

Zusammenfassung

Diese Diplomarbeit ist eine Auseinandersetzung mit dem Thema Vermarktung handwerklicher Produkte aus dem produktiven Sozialbereich und der Relevanz von Marketing für die sozialwirtschaftliche Produktion in der Steiermark.

Das Ziel der Diplomarbeit ist es, einen weit gestreuten Einblick in die Vermarktungsinteressen verschiedener produktiver Sozialeinrichtungen der Steiermark zu geben und zu hinterfragen, inwieweit sich diese Interessen durch Vernetzung realisieren lassen könnten. Ausgehend von klassischen Marketingmethoden sind die Herstellung und Vermarktung handwerklicher Produkte in NPOs in einem spezifischen Kontext zu betrachten, sowohl im Hinblick auf die primären Ziele der Organisationen, die Abhängigkeit von Fördergeldern aus öffentlicher Hand sowie die Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit der Arbeitskräfte. Um dies zu erfassen wurden neun fokussierte Interviews im Bereich der Beschäftigungsbetriebe und Behinderteneinrichtungen durchgeführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Zusätzlich wurde eine komprimierte Übersicht über die Produkte aus steirischen Sozialeinrichtungen zusammengestellt. Die Ergebnisse der Untersuchung sollen den Organisationen zur Verfügung gestellt werden. In weiterer Folge soll für interessierte KonsumentInnen der Überblick über die Produktpalette der NPOs zur Verfügung stehen.

Abstract

This thesis represents a discussion of the theme "Marketing of handicraft produced in social workshops and the role of marketing in social-economic manufacturing in Styria".

The purpose of the thesis is to provide insights into the marketing goals of several Styrian NPOs producing handicrafts and to ask the question whether networking could be one way of putting these interests into practice. Starting from a classical marketing perspective the production and commercialization of handicraft products in NPOs has to be seen in a specific context, with regard to primary targets of the organizations and their dependence on public subsidies, as well as the lower productive efficiency and capacity of the manpower. In order to point out this context and its effects on marketing, nine interviews have been done in Styrian NPOs and qualitative analyses have been carried out and interpreted. Additionally, a condensed overview of products of Styrian NPOs has been given. Results of these analyses should be made available to the NPOs and subsequently the range of products of Styrian NPOs should be at the consumers' disposal.

An dieser Stelle möchte ich all jenen Menschen danken, welche mir während dieser Diplomarbeit mit ihrer Zeit, Liebe, Geduld, offenem Ohr und Rat zur Seite waren. Sie haben wesentlich dazu beigetragen, dass diese Arbeit zustande kommen und abgeschlossen werden konnte.

Ein Danke nochmals allen InterviewpartnerInnen, die mir durch großes Entgegenkommen das notwendige Material für mein Thema zur Verfügung gestellt haben.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| 1 Einleitung | 6 |
| 1.1 Problemstellung | 7 |
| 1.2 Zielsetzung und Annahmen | 7 |
| 1.3 Eingrenzung..... | 8 |
| 2. Methodik | 10 |
| 3. Marketing | 13 |
| 3.1 Grundlegendes zum klassischen Marketing | 13 |
| 3.2 Vernetzung – Veränderungen am Beginn des 21. Jahrhunderts | 16 |
| 3.3 Marketing im Sozialbereich..... | 17 |
| 4 Überblick Steiermark – Darstellung des untersuchten Feldes | 20 |
| 4.1 Produktpalette der Sozialeinrichtungen..... | 20 |
| 4.2 Organisationstypen | 21 |
| 4.2.1 Beschäftigungsbetriebe | 21 |
| 4.2.2 Behindertenbereich | 24 |
| 5 Empirischer Teil – Fallbeispiele | 27 |
| 5.1 Organisation 1 – Netzwerk des steirischen Beschäftigungssektors | 27 |
| 5.2 Organisation 2 – Saisonabhängige Beschäftigungsgesellschaft im ländlichen Raum | 29 |
| 5.3 Organisation 3 – Jugendbeschäftigungsprojekt als Entwicklungswerkstätte für Designerstücke | 32 |
| 5.4 Organisation 4 – Sozialökonomischer Betrieb, eingebettet in große Behinderteneinrichtung..... | 34 |
| 5.5 Organisation 5 – Holzwerkstätte einer großen Behinderteneinrichtung | 36 |
| 5.6 Organisation 6 – Fortführen traditioneller Handwerke in einer Behindertenwerkstätte ... | 37 |
| 5.7 Organisation 7 – Eine Landeseinrichtung zur Ausbildung von behinderten Jugendlichen | 38 |
| 5.8 Organisation 8 – Ein industrienaher Integrativer Betrieb mit 300 Beschäftigten | 40 |
| 5.9 Organisation 9 – Ein Einzelunternehmer als Wiederverkäufer von Produkten aus Behindertenwerkstätten..... | 42 |
| 6 Produkte | 47 |
| 6.1 Produkt und Nutzen | 47 |
| 6.2 Produktklassen..... | 55 |
| 6.3 Produkte der Organisationen | 57 |
| 6.4 Produkt- und Sortimentsentwicklung..... | 69 |
| 7 Partner der Organisationen auf ihren jeweiligen Märkten | 78 |
| 8 Ziele bei der Produktvermarktung | 101 |
| 9 Gefahren und Chancen – Stärken und Schwächen beim Marketing | 110 |
| 10 Marktsegmentierung – Zielgruppen und Käufergruppen | 120 |
| 11 Preispolitik | 130 |
| 12 Werbung und Marketingkommunikation | 138 |
| 13 Vertrieb und Werbung über das Internet | 146 |
| 14 Reflexion des Arbeitsprozesses | 150 |
| 15 Schlussfolgerungen | 152 |
| Literaturverzeichnis | 156 |
| Abbildungsverzeichnis..... | 157 |
| Abkürzungsverzeichnis | 157 |
| Anhang..... | 157 |

1 Einleitung

Sind Sie schon einmal auf die Idee gekommen, Ihre zu langen Hosen in einer Sozialwerkstätte kürzen zu lassen? Oder den Lack Ihres Autos in einer Werkstätte, in der Menschen mit Behinderung arbeiten, reparieren zu lassen? Oder ein Designerstück bei einem Jugendbeschäftigungsprojekt in Auftrag zu geben? Haben Sie alte Möbel und wissen Sie nicht, wer Ihnen diese entsorgen, restaurieren oder neu polstern soll?

Wenn Sie nicht selbst beruflich im sozialwirtschaftlichen Bereich tätig sind, kennen Sie vielleicht das eine oder andere Angebot der steirischen Sozialwerkstätten, wahrscheinlich jedoch nicht die vielfältige Produktpalette, welche diese zu bieten haben. Das ist auch nicht verwunderlich, denn für den interessierten Konsumenten gibt es kaum die Möglichkeit, sich darüber einen Überblick zu verschaffen. Im Zuge meiner Ausbildung bin ich in den verschiedensten sozialen Einrichtungen auf handwerkliche Tätigkeiten und Produkte gestoßen. Als ich in meinem Bekanntenkreis von diesen berichtete, konnte ich ein breites Interesse an den Produkten und Leistungen aus Sozialwerkstätten bemerken. Wie aber können die interessierten KonsumentInnen oder KundInnen¹ diese Produkte und Leistungen ausfindig machen, wenn sie nicht zufällig davon hören oder mühsam die Internetseiten der einzelnen Sozialeinrichtungen nach eventuellen Angeboten durchforsten? Hier setzt meine Arbeit an.

Meine persönliche Motivation, dieses Thema zu bearbeiten, begründet sich darauf, dass ich selbst meine berufliche Laufbahn mit einer handwerklichen Ausbildung begonnen habe und jahrelang als Steinmetzin, Steinrestauratorin sowie Bildhauerin tätig war. Während meines Studiums der Sozialarbeit weckten die Werkstätten in den Sozialeinrichtungen bei mir das Interesse, Handwerk und Sozialarbeit im Hinblick auf meine weitere berufliche Tätigkeit miteinander zu verbinden.

¹ In dieser Arbeit werden sowohl geschlechtsneutrale als auch nicht neutralisierende Formulierungen verwendet. Dies begründet sich einerseits aus nicht geschlechtsneutral formulierter, für die Arbeit herangezogener Literatur, andererseits wurde bewusst an einigen Stellen die feminisierende Formulierungsweise gewählt, insgesamt jedoch der Lesbarkeit des Textes der Vorzug gegeben.

1.1 Problemstellung

Das Erzeugen und die Vermarktung handwerklicher Produkte und anderer Güter spielt in vielen Sozialeinrichtungen der Steiermark eine wichtige Rolle. Sowohl in Beschäftigungsbetrieben mit dem Ziel der Arbeitsintegration von arbeitslosen und sozial benachteiligten Menschen als auch in Einrichtungen für behinderte Menschen und im Rahmen der Beschäftigungstherapie wird handwerklich gearbeitet. Der Vertrieb der Produkte, welche in diesen Einrichtungen erzeugt werden, unterliegt in mehreren Aspekten anderen Bedingungen als die Produktvermarktung durch Unternehmen, die in der so genannten freien Wirtschaft tätig sind. Im Hinblick auf die primären Ziele der produktiven Sozialeinrichtungen, die Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit der Arbeitskräfte, die Abhängigkeit der Betriebe von Fördergeldern aus öffentlicher Hand und die Verwendbarkeit der durch den Produktverkauf eingenommenen Mittel sind die Herstellung und Vermarktung handwerklicher Produkte durch Sozialeinrichtungen also in einem spezifischen Kontext zu betrachten. Diesen Kontext werde ich unter dem Arbeitstitel „**Vermarktung handwerklicher Produkte aus dem Sozialbereich. Die Relevanz von Marketing für produktive Sozialeinrichtungen in der Steiermark**“ näher beleuchten.

Im Zentrum der Arbeit steht Frage: **Welche Vermarktungsinteressen bestehen in den verschiedenen Organisationsformen produktiver Sozialeinrichtungen der Steiermark und inwieweit können sich diese durch Vernetzung verwirklichen lassen?**

1.2 Zielsetzung und Annahmen

Mit meiner Arbeit möchte ich einen Überblick über die handwerkliche Produktion in den Sozialeinrichtungen der Steiermark geben, um diese den Schlüsselkräften in den Organisationen und somit in weiterer Folge auch den Konsumenten zur Verfügung zu stellen. Es ist mein Ziel, einen weit gestreuten Einblick in die Vermarktungsinteressen verschiedener Organisationsformen von vorwiegend handwerklich produzierenden Sozialeinrichtungen zu erlangen. Ich hoffe, im Zuge meiner Erhebungen dazu beitragen zu können, dass eine Auseinandersetzung mit dieser Thematik in den Organisationen angeregt wird. Einen besonderen Fokus möchte ich in meiner Arbeit auf Vernetzung

setzen, weil ich meiner Annahme nachgehen möchte, dass die Vernetzung der Organisationen beim Marketing eine große Ressource für das Arbeitsfeld darstellt.

Annahmen, welche ich im Zuge der Arbeit prüfen möchte:

- Der Vermarktung handwerklicher Produkte² kommt je nach Einbettung der Produktion in eine Non-Profit-Organisation³ eine unterschiedliche Bedeutung zu. Demnach können die Vermarktungsinteressen je nach Organisationstyp der Sozialeinrichtungen sehr verschieden sein. Diese Annahme stützt sich auf die Tatsache, dass einerseits die Organisationen sehr verschiedene Produkte anbieten, andererseits die primären Ziele der Einrichtungen in Bezug auf ihre Zielgruppen und Fördergeber unterschiedlich sind.
- Die Sozialwerkstätten werden über verschiedene Fördermodelle aus der öffentlichen Hand mitfinanziert. Der Eigenerwirtschaftungsdruck, welcher auf den Einrichtungen lastet, ist daher je nach Fördermodell⁴ unterschiedlich hoch.
- Aufgrund knapper finanzieller und personeller Ressourcen der Sozialeinrichtungen nehme ich an, dass der Auseinandersetzung mit dem Thema Marketing nur wenig Platz eingeräumt werden kann.
- Die Vernetzung der produktiven Sozialeinrichtungen sowohl der Beschäftigungsbetriebe als auch der produktiven Werkstätten im Behindertenbereich könnte eine Ressource im Hinblick auf die Produktvermarktung darstellen.⁵

1.3 Eingrenzung

Ich werde mich im Rahmen meiner Untersuchung ausschließlich mit Organisationen in der Steiermark beschäftigen. Andere Bundesländer in die Untersuchung einzubeziehen, würde den zeitlichen Rahmen der Arbeit sprengen. Zusätzlich wäre es kompliziert, bedingt durch regionale Unterschiede und Unterschiede in den Fördermaßnahmen der Länder, Vergleiche zwischen den Einrichtungen in der Steiermark und denen in anderen Bundesländern zu ziehen. In erster Linie werden die von mir untersuchten Organisa-

² Eine differenzierte Darstellung des Produktbegriffes wird in Kapitel 6 Produkte vorgenommen.

³ Non-Profit-Organisationen: Körperschaften des öffentlichen und insbesondere des privaten Rechts ohne Gewinnerzielungsabsichten bzw. kommerziellen Interessen.

⁴ Der Begriff Förderung wird in dieser Arbeit für alle Gelder aus öffentlicher Hand verwendet. Je nach Organisationstyp sind Fördergeber, Form und Höhe der Förderung verschieden. Näheres dazu siehe Kapitel 4.2.

⁵ Die Begriffe Beschäftigungsbetriebe und Behindertenbereich werden in Kapitel 4.2 beschrieben.

tionen jene sein, welche gezielt Produkte erzeugen, an deren Vertrieb sie interessiert sind. Die handwerkliche Produktion in Justizanstalten werde ich aus meiner Arbeit ausklammern. Handwerk spielt im Rahmen der Beschäftigung von Inhaftierten sehr wohl eine Rolle und es gibt auch im Strafvollzug bemerkenswerte Vermarktungsstrategien (zum Beispiel in der Justizanstalt Berlin Tegel mit der „Marke Häftling“), doch scheint mir die Produktion im Strafvollzug aufgrund ihrer spezifischen Rahmenbedingungen, Dynamik und Besonderheiten einer geschlossenen, totalen Institution im Rahmen meiner Arbeit zu umfangreich, um sie mit zu beleuchten.

Ich werde mich nicht mit der Bedeutung von Marketing auf der KlientInnen-Ebene auseinandersetzen (bezogen auf die in den Werkstätten tätigen, sehr verschiedenen Zielgruppen in der Sozialarbeit). Meine Diplomarbeit zielt in erster Linie auf die Bedeutung und den Nutzen von Marketing für die jeweiligen Organisationen ab.

2. Methodik

Mit dem Ziel, eine Übersicht über die handwerkliche Produktion in der Steiermark zu geben, wurde eine tabellarische Übersicht über die Produkte der steirischen Sozialeinrichtungen zusammengestellt. Um diese Übersicht für die Organisationen und in weiterer Folge auch für die Konsumenten der Produkte nutzbar zu gestalten, wurden auch die Kontaktmöglichkeiten zu den jeweils herstellenden Einrichtungen angegeben. Es wurden neun Organisationen ausgewählt, um anhand dieser Fallbeispiele die Vermarktungsinteressen im Feld näher bestimmen zu können. Um einen möglichst weit gestreuten Einblick zu gewinnen, waren für die Auswahl der dargestellten Organisationen die Verschiedenartigkeit ihrer Produkte, die Betriebsgröße sowie die Unterschiede ihrer jeweiligen Fördermodelle maßgeblich.

Die ausgewählten und im Folgenden behandelten Organisationen sind:

aus dem Bereich der Beschäftigungsbetriebe:

- ein Netzwerk des steirischen Beschäftigungssektors
- eine saisonabhängige Beschäftigungsgesellschaft⁶ im ländlichen Raum
- ein städtisches Jugendbeschäftigungsprojekt als Entwicklungswerkstätte für Designerstücke
- ein Sozialökonomischer Betrieb, eingebettet in eine große Behinderteneinrichtung aus dem Bereich der Behinderteneinrichtungen:
- eine Holzwerkstätte, eingebettet in eine große Behinderteneinrichtung
- eine Behindertenwerkstätte, welche alte, traditionelle Berufe fortführt
- eine Landeseinrichtung zur Ausbildung behinderter Jugendlicher
- ein industrienaher Integrativer Betrieb mit 300 Beschäftigten aus dem Bereich Vertrieb:
- ein Einzelunternehmer als Wiederverkäufer von Produkten aus Behindertenwerkstätten

In diesen Organisationen wurden insgesamt neun qualitative Interviews durchgeführt. Die Durchführung der Interviews basierte auf einem strukturierten Interviewleitfaden⁷

⁶ Erklärung der Begriffe Beschäftigungsgesellschaft und Integrativer Betrieb (in folgendem Absatz) siehe Kapitel 4.2.

zu den folgenden Themenbereichen: Allgemeines und Spezifisches zur Organisation (Struktur, Personal und Klientel, Finanzierung); Produkte; Überblick über die Partner der Einrichtungen auf ihren jeweiligen Märkten; Marktsegmentierung (Zielgruppen und Käufergruppen); Produkt- und Sortimentsentwicklung; Preispolitik; Werbung; Stärken und Schwächen beim Marketing; Ziele bei der Produktvermarktung; Strategien zur Zielerreichung.

An dieser Stelle nochmals vielen Dank an alle GeschäftsführerInnen, WerkstättenleiterInnen, Obfrauen und Obmänner, welche mir aus den Organisationen Team Styria GmbH, SöDieB GmbH, Odilien Institut, Heidenspass – Verein Zugänge, Chance B, ABZ des Landes Steiermark, Firma Sover und Netzwerk der Beschäftigungsbetriebe Steiermark als Interviewpartner zur Verfügung standen.

Die Ergebnisse dieser Interviews wurden mittels strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse⁸ anhand der im Interviewleitfaden bereits vorgegebenen Kategorien ausgewertet und den Begrifflichkeiten des klassischen Marketings gegenübergestellt.

Wie bereits beschrieben, soll diese Arbeit einen praxisorientierten Zugang haben. Sie soll für die mit den Werkstätten vertrauten Schlüsselkräfte einen Überblick über die Vermarktungsinteressen im Arbeitsfeld bieten. Wie sich auch im Zuge der durchgeführten Interviews gezeigt hat (siehe Kapitel 5), kommen die Schlüsselkräfte in erster Linie aus den Fachbereichen Handwerk und Dienstleistung. Es ist mir ein Anliegen, dass diese Arbeit in einer für die Schlüsselkräfte übersichtlichen Form geschrieben ist und es mir ein Stück weit gelingt, für das Thema Marketing zu sensibilisieren. Ich will daher in dieser Arbeit nicht mit einer Diskussion verschiedenster Marketingansätze aus der Literatur verwirren.

Da ein Grundverständnis für das Thema Marketing und dessen Begrifflichkeiten notwendig ist, gehe ich für die theoretischen Teile der Arbeit vom klassischen Marketingkonzept Philip Kotlers aus.⁹ Kotlers Darstellungen bieten sich als Basis bzw. roter Faden für meine Arbeit insofern an, da sie klare Begriffsdefinitionen liefern, sowie sich durch übersichtliche und bildlich komplexe Systeme auszeichnen. Die kurzen theoretischen Kapitel am Beginn dieser Arbeit dienen also dazu, sich dem Thema

⁷ Vgl. Interviewleitfaden im Anhang.

⁸ Vgl. Mayring, (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken

⁹ Kotler /Armstrong / Saunders / Wong, (2003). Grundlagen des Marketing

Marketing und seinen klassischen Begrifflichkeiten anzunähern. Ausgehend von dieser Annäherung wird anschließend die Spezifität des Marketings in den von mir untersuchten Organisationen dargestellt.

Das Kernstück der Arbeit stellt die Auseinandersetzung mit den empirischen Erhebungen dar. Dazu werden die Begrifflichkeiten und Ansätze des klassischen Marketings den jeweiligen Besonderheiten der von mir untersuchten Gruppe von Organisationen aus dem Arbeitsfeld gegenübergestellt und interpretiert. Zur besseren Veranschaulichung werden in den einzelnen Kapiteln häufig Übersichten und Graphiken eingesetzt. Abschließend werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst und Schlussfolgerungen hinsichtlich der Ressourcen in der Vernetzung der Organisationen gezogen.

3. Marketing

3.1 Grundlegendes zum klassischen Marketing

„Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.“¹⁰

Marketing spielt in der heutigen Zeit sowohl für große als auch für kleine Unternehmen eine bedeutende Rolle, seien sie auf Gewinnerzielung ausgerichtet oder im Non-Profit-Bereich tätig. Marketing dient dazu, die Zielsetzungen der Unternehmen sicherzustellen und Kundenbedürfnisse zu bedienen, und kombiniert dazu Aktivitäten wie Marktforschung, Produktentwicklung, physische Verteilung, Preissetzung, Werbung und persönliches Verkaufen. Wichtige Grundbegriffe sind hierbei: Bedürfnisse, Wünsche und Nachfrage, Zufriedenstellung und Qualität, Produkte und Dienstleistungen, Wert, Austausch, Transaktionen, Lieferbeziehungen und schließlich Märkte.

Während die tatsächlichen Grundbedürfnisse der Menschen sich eng eingrenzen lassen auf Nahrung, Wohnen usw., können die Wünsche der Menschen nahezu unbegrenzt sein. Wünsche sind menschliche Bedürfnisse, welche kulturell und durch Erziehung geprägt sind. Menschen treffen diejenige Auswahl, welche ihnen persönlich die höchstmögliche Befriedigung verschafft, basierend auf ihren Wünschen und den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen.¹¹

Stehen nun Kaufinteressenten vor einer großen Auswahl an Produkten, so werden sie aufgrund ihrer Eindrücke und Empfindungen über Wert und Eignung des Produkts diejenige Entscheidung treffen, die ihnen insgesamt den höchsten Nutzen verspricht.

Das Wissen darum, dass ein Produkt nicht ausschließlich in der so genannten freien Marktwirtschaft sondern auch von einer Sozialwerkstätte angeboten wird, würde ich im Kontext meiner Arbeit ebenso als Ressource betrachten. Steht diese Ressource in Form

¹⁰ Kotler, u.a., (2003). S.39

¹¹ Vgl. Kotler, u.a., (2003). S.40ff

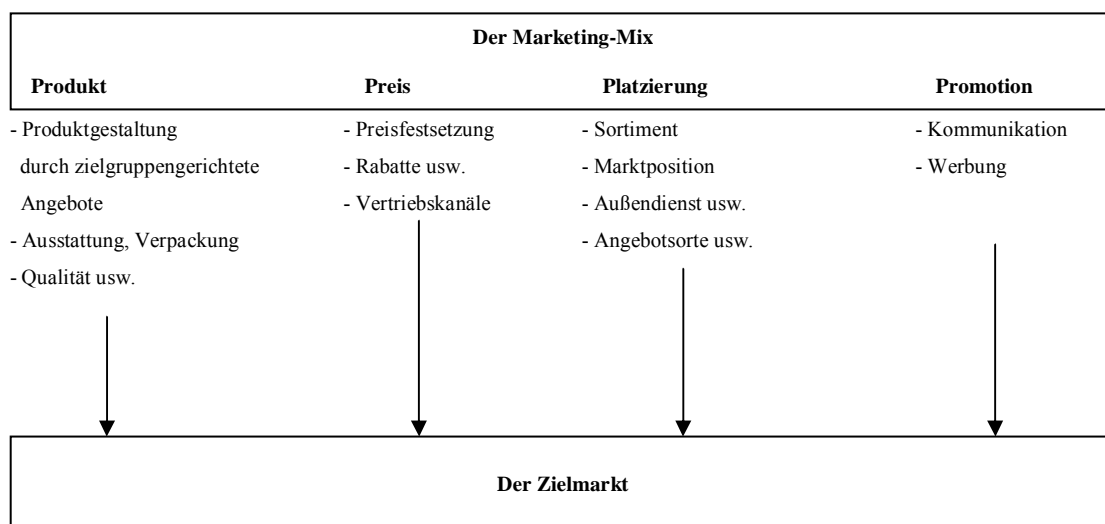
von Wissen um das Angebot aus dem Sozialbereich nicht zur Verfügung, werden die Produkte aus diesem Bereich von vornherein nicht in die Auswahl miteinbezogen.

Um das Interesse der KäuferInnen längerfristig zu halten, ist die Tendenz im Marketing die, nicht mehr aus einzelnen Transaktionen maximalen Gewinn zu schöpfen, sondern langfristige Beziehungen zu Kunden und anderen Gruppen aufzubauen und zu pflegen.

„Der Leitsatz für modernes Marketing lautet: zunächst gute Beziehungen aufbauen; gewinnbringende Transaktionen ergeben sich dann von allein daraus.“¹²

Die meisten Märkte sind heutzutage Käufermärkte. Das bedeutet, dass die Käufer mehr Macht haben als die Verkäufer und Verkäufer gezwungen sind, aktives Marketing zu betreiben und nach Käufern zu suchen. Im Mittelpunkt der **Marketingstrategie** stehen also die Kaufinteressenten, die als Zielgruppe definiert werden. Der Gesamtmarkt muss in kleinere Segmente aufgeteilt werden, damit eine Konzentration auf die vielversprechendsten Käufergruppen möglich ist (siehe Kapitel 10 Marktsegmentierung). Das Unternehmen entwirft einen Marketing-Mix, dessen Details gut geplant werden sollten. Unter Marketing-Mix versteht man die Gesamtheit steuerbarer taktischer Werkzeuge, welche ein Unternehmen kombiniert und einsetzt, um auf dem Zielmarkt bestimmte, erwünschte Reaktionen hervorzurufen.¹³ Diese Instrumente lassen sich grob in vier Gruppen teilen, auch als die „vier P“ bekannt: Produkt, Preis, Platzierung, Promotion

Abb.1¹⁴ Die „vier P“



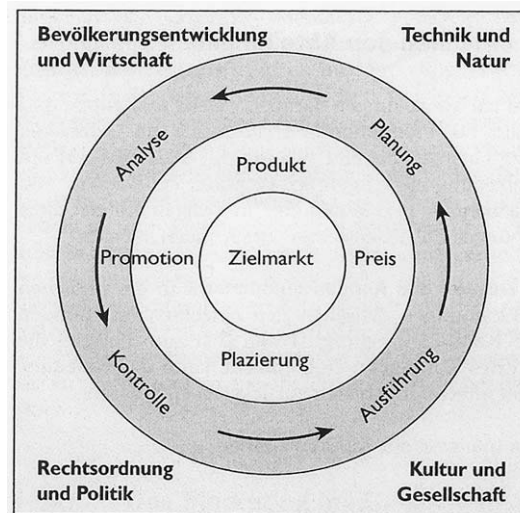
¹² Kotler, u.a., (2003). S.44

¹³ Vgl. Kotler, u.a., (2003). S.191

¹⁴ Vgl. Kotler, u.a., (2003). S.193

Der Erfolg der Marketingstrategie ist jedoch nicht ausschließlich von einem optimalen Marketing-Mix abhängig, sondern wird zusätzlich von einer Reihe externer Faktoren beeinflusst. Dazu folgende Abbildung:

Abb.2¹⁵ Einflüsse auf die Marketingstrategie



Wie soll dies nun geplant werden? Die wesentlichen Schritte der **Marketingplanung**¹⁶ sollen an dieser Stelle kommentarlos angeführt werden:

- Entscheidungsvorlage (Kurzfassung der vorläufigen Planung)
- Bestandsaufnahme der aktuellen Marktsituation
- Formulieren der eigenen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren für das Unternehmen
- Zielvorstellungen, gewünschte Methoden festlegen
- Marketingstrategien entwickeln
- Aktionsprogramme entwickeln (wer organisiert was, wann, wo)
- Budget erstellen (Aufwands- und Erlösprognose)
- Feedback und Kontrolle

Der empirische Teil dieser Arbeit setzt sich in den Kapiteln 6 bis 13 mit der Marketingplanung und den Marketingstrategien der neun vorab genannten Organisationen auseinander. Alle Marketingaspekte in allen neun Organisationen zu erheben, darzustellen und

¹⁵ Entnommen aus Kotler, u.a., (2003). S.184

¹⁶ Vgl. Kotler, u.a., (2003)

zu interpretieren würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Daher wurden folgende Aspekte ausgewählt:

Marketingstrategie:

- Produkte und Produktentwicklung
- Preispolitik
- Werbung und Marketingkommunikation (Promotion)
- Überblick über die Partner am Markt und Marktsegmentierung

Marketingplanung:

- Überblick über die Partner am Markt und über die Produkte der jeweiligen Organisationen
- Ziele bei der Produktvermarktung
- Stärken und Schwächen, Gefahren und Chancen

3.2 Vernetzung – Veränderungen am Beginn des 21. Jahrhunderts

„Die entscheidenden Entwicklungen im Marketing beim Eintritt in das dritte Jahrtausend können in einem einzigen Begriff zusammengefasst werden:

Vernetzung.“¹⁷

Schnelle Veränderungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien wirken sich stark auf das Wirtschaftsleben und somit auch auf das Marketing aus. Mehr als je zuvor sind wir alle mit grundlegend neuen Technologien vernetzt. Kommunikation ist heute in einer Form und Geschwindigkeit möglich, die im letzten Jahrhundert undenkbar gewesen wäre. Durch diese rasanten Veränderungen können Marketingstrategien, die noch vor kurzem erfolgreich waren, heute völlig veraltet wirken. Es gilt, die Verbindungen zu den Märkten, das heißt zu den Kunden, zu den Partnern innerhalb und außerhalb des Unternehmens und zum Unternehmensumfeld neu zu definieren. Die Fähigkeit zum Wandel ist heute aufgrund der schnellen Veränderungen zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil geworden.

¹⁷ Kotler, u.a., (2003) S.62

Inwieweit es handwerklich produzierenden Sozialeinrichtungen bereits gelingt, diesen schnellen Wandel mit zu vollziehen, möchte ich im empirischen Teil meiner Arbeit hinterfragen.

Im Zuge der globalen Vernetzung entsteht mehr Wettbewerb. Die Anzahl von Produkten und Auswahlmöglichkeiten wächst stetig an, wodurch viele Unternehmen gezwungen sind, strategische Allianzen einzugehen, da es immer schwieriger wird, sich allein auf dem Markt zu halten. Diese strategischen Allianzen können über längere Zeit ein faires Geben und Nehmen zum beiderseitigen Vorteil der Partner sein.¹⁸ Viele Allianzen sind Marketing-Allianzen, bei welchen Unternehmen gemeinsam ihre Produkte vertreiben oder einander Lizenzen gewähren.

In Erfahrung zu bringen, inwieweit eine Vernetzung der produktiven Sozialeinrichtungen in der Steiermark gegeben oder gewünscht ist und ob sie Vernetzung als sinnvoll betrachten, ist ein wesentlicher Punkt der vorliegenden Arbeit.

3.3 Marketing im Sozialbereich

„Marketing muss als Begriff für vieles herhalten. Auch im Non-Profit-Bereich wurde es zu einem Modewort: von wenigen als Erfolgsrezept gepriesen, von anderen als Killerwort der Profitgeier gehasst.“¹⁹

Die betriebswirtschaftliche Methode des Marketings ist auf Sozialeinrichtungen weitgehend übertragbar. Um nicht nur auf Veränderungen des Umfeldes zu reagieren sondern auch KundInnen²⁰ durch eigene Aktivitäten zu gewinnen, können Trends von kommerziellem Marketing auch von NPOs genutzt werden. Marketing dient der systematischen und planvollen Erfassung und Erfüllung neuer Aufgaben, vorhandener und zukünftiger Kundenbedürfnisse und ist daher weit mehr als eine untergeordnete betriebswirtschaftliche Technik.²¹

Durch gesellschaftliche Entwicklungen, Fördergeber und gewerbliche Konkurrenz liegt ein verstärkter **Druck auf den produktiven Werkstätten in Sozialeinrichtungen.**

¹⁸ Vgl. Kotler, u.a., (2003), S.73

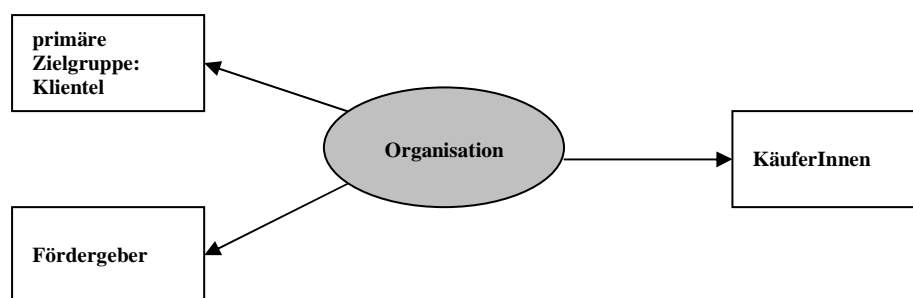
¹⁹ Scheibe-Jaeger, (2002). Modernes Sozialmarketing. Praxis-Handbuch für Non-Profit-Organisationen, S.16

²⁰ Der Begriff KundInnen wird in dieser Arbeit verwendet für KäuferInnen der erzeugten Produkte.

²¹ Vgl. Scheibe-Jaeger, (2002). S.18ff

Daher wird eine ökonomisch orientierte Denk- und Handlungsweise angesichts knapper finanzieller Ressourcen zunehmend wichtig. Dies kann durchaus im Widerspruch zu den primären Zielen der Sozialeinrichtungen stehen. In erster Linie jene Organisationen, auf denen ein starker Eigenerwirtschaftungsdruck lastet, befinden sich in einer Art Spannungsdreieck zwischen ihren primären Zielgruppen, den Fördergebern und den KäuferInnen der erzeugten Produkte.

Abb.3 Spannungsdreieck



Ein am Absatzmarkt²² orientiertes Denken und Handeln in Richtung Käufer ist für die Unternehmen unumgänglich, wenn ihr wirtschaftliches Überleben von Umsatzerlösen abhängig ist. Die Arbeitsleistung wird in den produktiven Sozialwerkstätten zu einem großen Teil von der Klientel erbracht. Die Klientel ist im Vergleich zu den Arbeitskräften anderer Unternehmen am Markt vermindert leistungsfähig und benötigt daher Betreuung, Beratung oder/und Förderung von Seiten des Unternehmens. Die Produkte der Unternehmen müssen gegenüber vergleichbaren anderen Produkten am Markt jedoch zumindest gleichwertig sein, um verkauft werden zu können.

Angesichts der Fülle an Informationsflut am Markt scheint für die produktiven Sozialeinrichtungen eine klare Positionierung immer wichtiger zu werden, um sich als Marke mit speziellem Profil im öffentlichen Bewusstsein zu präsentieren und ihren Output effizient auf Zielmärkte zu verteilen. Dazu ist es ebenso wie in anderen Wirtschaftsbetrieben notwendig, die Organisations- und Marktziele zu definieren sowie vorhandene und neue Kundenbedürfnisse zu erfassen, und davon ausgehend den richtigen Mix von Marketinginstrumenten abzuleiten und zielführend einzusetzen.

²² Näheres zum Begriff Absatzmarkt siehe Kapitel 7.

Eine offene Denkhaltung der Organisationen, personelle und finanzielle Ressourcen und die Bereitschaft zu langfristiger Planung im Hinblick auf Produktentwicklung, Preispolitik, Produkttransfer und Kommunikationspolitik sind dafür die Voraussetzung.

4 Überblick Steiermark – Darstellung des untersuchten Feldes

4.1 Produktpalette der Sozialeinrichtungen

Ein vorab dargestelltes Ziel dieser Arbeit ist es, einen Überblick über die Produktbereiche der steirischen Sozialeinrichtungen sowohl im Bereich der Beschäftigungsbetriebe als auch im Bereich der Behinderteneinrichtungen zu schaffen. Dieser Überblick ist in Form einer Tabelle im Anhang beigefügt. Der Hintergrund für das Erstellen dieser komprimierten Übersicht liegt darin, dass vielen Schlüsselkräften in den Organisationen wie auch interessierten Konsumenten die Vielfalt der Produktangebote weitgehend unbekannt ist.

[T9.S4]

IP: Sagen sie mir eine Homepage, wo ich auf die ganzen Einrichtungen zugreifen kann [...].

[T5.S16]

IP1: Also wenn ich so an mich selber denke, ich wüsste jetzt nicht, auf welcher Homepage ich nachschauen kann, was es sonst noch an steirischen Werkstätten gibt und was ich wo kaufen kann [...].

Auch für mich selbst waren bis zum Zustandekommen dieser Arbeit die Produktangebote der Sozialeinrichtungen überwiegend unbekannt, obwohl ich schon seit längerem in der Rolle als Konsumentin dazu neige, bevorzugt Produkte aus Sozialwerkstätten zu kaufen.

Der Nutzen des Überblicks könnte in weiterer Folge der sein, einerseits Konsumenten auf die bestehenden Angebote aufmerksam zu machen und andererseits die beiden großen Bereiche Beschäftigungsbetriebe und Behinderteneinrichtungen zu einer Vernetzung als mögliche Kooperationspartner anzuregen.

Da die produktiven Sozialeinrichtungen durch ihre verschiedenen Zielgruppen auch verschiedene Fördergeber haben, konnte ich von Seiten der Fördergeber keinen Ge-

samtüberblick über die Produktbereiche erhalten. Die von mir zusammengestellte Übersicht basiert zu einem großen Teil auf Daten aus dem Arbeitsmarktpolitischen Handbuch 2004 des AMS Steiermark und aus dem Heft „Projekte des Bundessozialamtes in der Steiermark 2005“. Zusätzlich waren Recherchen auf den Homepages vieler Einrichtungen nötig, da die eben genannten Quellen in erster Linie auf die Darstellung der Unterstützungsangebote für die jeweilige Klientel ausgerichtet sind und weniger auf die Darstellung der Produktbereiche. Die produktiven Organisationen wurden hier also, so weit sie als solche erkennbar waren, herausgefiltert. Auf einige Organisationen bin ich im Zuge der Interviews gestoßen. Das Zusammentragen des Materials für den Überblick gestaltete sich als sehr aufwändig und ich gehe davon aus, dass die Tabelle nicht ganz vollständig ist. Um vollständige Angaben garantieren und zwischenzeitliche Veränderungen in den Produktbereichen der Organisationen mit in die Tabelle aufnehmen zu können, die aus den herangezogenen Quellen nicht ersichtlich sind, wären weit umfangreichere Recherchen notwendig gewesen.

4.2 Organisationstypen

Es sollen einige wesentliche Organisationstypen der produktiven Sozialeinrichtungen in der Steiermark kurz skizziert und Begrifflichkeiten geklärt werden.

4.2.1 Beschäftigungsbetriebe

Beschäftigungsbetriebe als übergeordneter Begriff

„Bei den geförderten Beschäftigungsprojekten sind drei Typen zu unterscheiden, die konzeptuell vor allem hinsichtlich der Beschäftigungsfähigkeit der Transitkräfte, der darauf abgestimmten Betreuungsmaßnahmen und auch des vorgesehenen Grades an Eigenerwirtschaftung differieren. Gemeinsam ist allen drei Typen, den Sozialökonomischen Betrieben, den Beschäftigungsgesellschaften und den Gemeinnützigen Beschäftigungsprojekten, dass sie arbeitslosen Menschen nicht nur Beratung oder Schulung anbieten, sondern – und dies vor allem – auch die Möglichkeit, sich im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses wieder an die Anforderungen des Arbeitsmarktes zu

gewöhnen und eine neue Arbeitssuche unter weniger stigmatisierenden Bedingungen starten zu können.“²³

„Insgesamt weisen alle drei Projekte, abgestimmt auf die jeweilige Zielgruppe, eher ‚niederschwellige‘ Zugänge auf und führen unter anderem Arbeiten durch, die kaum Vorqualifikationen erfordern.“²⁴

Beschäftigungsgesellschaften (im Folgenden als BG abgekürzt)

1994 wurden die ersten BGen gegründet, in den Jahren 1996 und 1997 gab es eine Gründungswelle in der Steiermark.²⁵ In den BGen sollen in Kooperation mit Gemeinden und Betrieben befristete Arbeitsplätze für Langzeitarbeitslose geschaffen und über eine Transitbeschäftigung²⁶ ihre Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt vorbereitet werden.

„Wesentlich für eine BG ist, dass die Beschäftigung für die Transitarbeitskräfte aus der regionalen Verankerung kommen soll. Gemeinden, gemeinnützige Vereine, aber auch regionale Wirtschaftsbetriebe fungieren als Auftraggeber. Das ‚Produkt‘ der BG sind Dienstleistungen im weitesten Sinne. [...] Die BG ist ein wirtschaftliches Unternehmen mit einer speziellen sozialen Aufgabenstellung. Diese kommerzielle Orientierung soll durch die Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung unterstrichen werden. Gleichzeitig ist diese GmbH aber im Sinne der einschlägigen Bestimmungen des Fördergebers AMS ‚gemeinnützig‘, also nicht gewinnorientiert. Träger bzw. Gesellschafter dieser GmbH sind in erster Linie Gemeinden bzw. Gemeindeverbände. Durch diese regionale Trägerschaft soll die Verantwortlichkeit für kommunale Arbeitsmarktpolitik im Allgemeinen sowie das wirtschaftliche Gedeihen der BG im speziellen gefördert werden. BGen sind geförderte Betriebe mit einem Eigenerwirtschaftungsanteil. Die Förderung erfolgt aus dem Europäischen Sozialfond (ESF), aus Mitteln des AMS sowie des Landes Steiermark. [...] Die BG soll nicht als zusätzliche Konkur-

²³ Lechner / Seiler / Stoppacher, (2000c). Das Sozialpolitische Beschäftigungsprogramm des Landes Steiermark als Beispiel für kooperative Arbeitsmarktpolitik: Ziele und Erfolge. S.67

²⁴ Lechner / Seiler / Stoppacher, (2000c). S.71

²⁵ Vgl. Lechner / Seiler / Stoppacher, (2000b). Evaluierung der steirischen Beschäftigungsgesellschaften. S.7ff

²⁶ Befristete Beschäftigung von in der Regel maximal 12 Monaten.

rentin zur regionalen Wirtschaft auftreten. Das Angebot soll sich in erster Linie auf bisher unerschlossene Marktnischen beziehen.²⁷

Sozialökonomische Betriebe (im Folgenden als SÖB abgekürzt)

Die Sozialökonomischen Betriebe haben sich in der Mitte der 80er Jahre entwickelt.²⁸ Damals dominierte das Ziel der Unterstützung von Randgruppen wie Obdachlosen, Haftentlassenen oder Menschen mit Behinderung. Inzwischen gibt es einen Übergang zu Zielgruppen wie Jugendlichen, Frauen und weiteren Gruppen. Zu Beginn waren die Geschäftsbereiche noch in Nischen mit schwacher Konkurrenz, wie Entrümpelungs- und Altwarenbereich mit angeschlossenen Tischlereiwerkstätten oder Secondhand-Verkauf angesiedelt. Heute stehen SÖB vermehrt in Konkurrenz zu anderen Betrieben am Markt, z.B. in den Bereichen Gastronomie, Änderungsschneiderei, Fahrradvertrieb, und sie nähern sich auch in Tätigkeitsbereichen wie Grünanlagenpflege, diverse Hilfsdienste, Reinigung usw. für Gemeinden und Betriebe an die Tätigkeitsfelder von BGen an. Am Arbeitsmarkt besonders benachteiligte Personen wie Langzeitarbeitslose und Schwervermittelbare bilden die Zielgruppe der SÖB. Eine Abgrenzung zu BGen ist grundsätzlich die, dass die Zielgruppe der SÖB eher die „schwächeren“ Personen sein sollen, welche weniger Chancen auf Integration haben. Das Zielgruppenspektrum innerhalb der steirischen SÖB ist sehr breit und reicht von Wiedereinsteigerinnen bis hin zu Menschen mit körperlichen und geistigen Behinderungen.

Gemeinnützige Beschäftigungsprojekte

„[Gemeinnützige Beschäftigungsprojekte] haben wie SÖB auch schon eine längere Tradition in der Steiermark. Die im Sozialpolitischen Beschäftigungsprogramm von Land und Stadt finanzierten Maßnahmen bestehen allerdings erst seit 1997. [...] Ihre Zielgruppen sind Notstandshilfe- und SozialhilfebezieherInnen. Gemeinsam ist ihnen, dass sich das Sozialamt das Nominierungsrecht für die Hälfte der Transitarbeitsplätze gesichert hat. [...] Ihr Klientel zählt zu den am schwierigsten vermittelbaren Personen, trotzdem seien stigmatisierende Bilder unangebracht.“²⁹

²⁷ Heschl / Stüger, (1997). Beschäftigungsgesellschaften. Ein neues Instrumentarium der Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs- und Regionalpolitik, S.30

²⁸ Vgl. Lechner / Seiler / Stoppacher, (2000c). S.68ff

²⁹ Lechner / Seiler / Stoppacher, (2000c). S.70

4.2.2 Behindertenbereich

Unter dem Begriff Behindertenbereich sind in dieser Arbeit all diejenigen Organisationen zusammengefasst, deren primäre Zielgruppen Menschen mit Behinderungen oder Menschen mit psychischen Erkrankungen sind. Aufgrund der Leistungen nach dem Behindertengesetz wird die zweite Personengruppe formal ebenfalls in den Behindertenbereich eingeordnet.

Ich möchte an dieser Stelle nur vier Organisationstypen aus dem Bereich Arbeit und Beschäftigung ansprechen und den Bereich der Aus- und Weiterbildung mit seinen produktiven Formen bei Seite lassen.

Integrative Betriebe

„Derzeit gibt es Österreichweit [sic] acht Integrative Betriebe. Integrative Betriebe sind Einrichtungen zur beruflichen Integration von Menschen mit Behinderung, die wegen Art und Schwere der Behinderung noch nicht oder nicht wieder auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig sein können, bei denen aber eine wirtschaftlich verwertbare Mindestleistungsfähigkeit vorliegt. Die Integrativen Betriebe sind modular aufgebaut: Im Modul Beschäftigung werden Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung bereitgestellt. Den Integrativen Betrieben werden in diesem Modul nur jene Nachteile durch Förderung ausgeglichen, die durch die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung gegenüber anderen Betrieben entstehen. Damit sind die Integrativen Betriebe anderen Betrieben gleichgestellt. Sie müssen sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen – wie die anderen Betriebe auch – am Markt im freien Wettbewerb behaupten. Im Modul Berufsvorbereitung werden Menschen mit Behinderung mit dem Ziel einer Vermittlung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt qualifiziert. Mit der in den Integrativen Betrieben vorhandenen Infrastruktur (Ausstattung, Fachpersonal) ist eine hochwertige Qualifizierung der Menschen mit Behinderung gewährleistet. Im Modul Dienstleistungen wird das umfassende Know-how der Integrativen Betriebe bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung genutzt. In diesem Modul werden Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit der beruflichen Integration von Menschen

mit Behinderung stehen, angeboten. Dieses Modul versteht sich als besonderes Serviceangebot an andere Betriebe und Einrichtungen.“³⁰

Selbsthilfefirmen

Menschen mit Behinderung gründen selbst ein Unternehmen und bieten ihre Dienste oder Produkte an. Sie agieren selbstbestimmt auf dem Markt und werden durch Schulungen, beratende Begleitung und andere Hilfen bei der Unternehmensgründung und -führung unterstützt.³¹

Geschützte Werkstätten

Geschützte Werkstätten haben das Ziel, Menschen mit Behinderung eine Beschäftigung auf einem vollversicherungspflichtigen Arbeitsplatz zu kollektivvertraglichem Entgelt zu sichern. Die Zielgruppe sind arbeitsfähige Personen, welche aufgrund ihrer Behinderung auf dem Arbeitsmarkt nicht neben Nichtbehinderten konkurrieren können, also auf dem freien Arbeitsmarkt keine Arbeit finden können bzw. den Anforderungen auf diesem Arbeitsmarkt nicht gewachsen sind. Die geschützten Werkstätten erhalten einen Landeszuschuss zu den Lohnkosten.³²

Werkstätten der Beschäftigungsassistenz

Beschäftigungsassistenz (früher als Beschäftigungstherapie bezeichnet) soll Menschen mit Behinderung befähigen, Arbeit als zweckhaftes Tun zu erleben, bei welchem die eigene Leistungsfähigkeit beansprucht wird. Beschäftigungsassistenz schafft notwendige Strukturen zur Alltagsbewältigung. Es soll dabei körperliche, sensorische, geistige, psychische und soziale Leistungsfähigkeit erreicht und infolge erhalten werden. Im Idealfall kann dies zu einer Eingliederung der Menschen (unter Umständen mit Hilfe weiterer Dienstleistungen) in den ersten Arbeitsmarkt führen. Beschäftigungsassistenz bedeutet die Einbindung in einen adäquaten Beschäftigungsbereich, durch den der behinderte Mensch den Sinn und Zweck seiner Arbeit zu erfassen vermag und die Möglichkeit hat, eigene Kreativität und Produktivität zu erleben.³³

³⁰ Zitiert nach www.bmsg.gv.at

³¹ Vgl. Amt der steiermärkischen Landesregierung, Fachabteilung für Sozialwesen, (Hg.), (1999). Sozialplan. Dienstleistungen für Menschen mit Behinderung im Bundesland Steiermark. S.124

³² Vgl. Amt der steiermärkischen Landesregierung, (1999). S.69


³³ Vgl. Amt der steiermärkischen Landesregierung, (1999). S. 125ff

Die Betreuung / Beschäftigung der behinderten Menschen im Rahmen der Beschäftigungsassistenz wird in erster Linie über Tagsätze finanziert.

5 Empirischer Teil – Fallbeispiele

In diesem Kapitel werden die interviewten Organisationen, mit denen sich der empirische Teil der Arbeit auseinandersetzt, kurz skizziert. In den folgenden Kapiteln werden aufbauend auf diese Darstellungen die Organisationen zu den jeweiligen behandelten Aspekten untersucht.

5.1 Organisation 1 – Netzwerk des steirischen Beschäftigungssektors

(Symbol  wird zur Orientierung in den folgenden Kapiteln verwendet)

Diese Organisation wurde ausgewählt, um einen Überblick über Marketing im Feld der Beschäftigungsbetriebe zu gewinnen. Das Netzwerk ist ein Zusammenschluss von Beschäftigungsgesellschaften, sozialökonomischen Betrieben und Beschäftigungsprojekten der Steiermark und wurde vor zwei Jahren als Verein gegründet. Zwei Drittel der in der Steiermark tätigen Beschäftigungsbetriebe haben sich in diesem Netzwerk zusammengefunden, dies sind derzeit 20 Organisationen. Das Netzwerk löst den Verband der sozialökonomischen Betriebe Steiermark ab, der im Auslaufen begriffen ist.

[T1.S2]

IP: Der wesentliche Zweck ist, den Beschäftigungssektor lobby-mäßig stärker zu vertreten. Das heißt, in die einzelnen Politikbereiche Kontakte zu den Sozialpartnern zu verstärken, zur Landes- und Kommunalpolitik, und auch gegenüber den Fördergebern bestimmte Interessen gemeinsam zu vertreten.

Beschäftigte / Klientel

Da die verschiedenen Beschäftigungsbetriebe unterschiedliche Zielgruppen haben, würde es zu weit führen, diese hier aufzuzählen. Allen Zielgruppen der Beschäftigungsbetriebe sind jedoch folgende Merkmale gemeinsam: vorangegangene Beschäftigungslosigkeit aufgrund von Beeinträchtigungen oder/und sozialer Benachteiligung, daher derzeit geringe Chancen auf Beschäftigung am ersten Arbeitsmarkt.

Schlüsselkräfte

Die Schlüsselkräfte in den Beschäftigungsbetrieben sind in erster Linie Fachkräfte aus den Bereichen Handwerk und Dienstleistung und haben häufig einen persönlichen Bezug zum Sozialbereich oder eine Zusatzausbildung. Der Anteil der SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen ist im Verhältnis zu den anderen Schlüsselkräften relativ gering.

Schlüsselkräfte mit Doppelqualifikationen (z.B. fundierte Ausbildungen im Handwerk und zugleich in der Sozialarbeit) gibt es kaum. Aus diesem Grund wird auch in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsmarktservice (AMS) und dem Land Steiermark eine Qualifizierung der Fachkräfte forciert und vom Land Steiermark gefördert.

[T1.S13]

IP: [Die] Erfahrung zeigt einfach, dass Fachkräfte, die keinen sozialen Zugang haben, ganz schnell das Handtuch schmeißen [...]. Sie halten das psychisch kaum aus, sich mit Unzuverlässigen oder mit Schicksalen von andern Mitarbeitern zu beschäftigen und mit diesen Konflikten umzugehen. Und es ist ganz schwierig, wirklich gute Fachkräfte zu finden, die dann auch im sozialen Bereich ihren Beitrag leisten. Das eine ist, sie wollen es und halten es aber nicht aus, weil sie sich nicht gut abgrenzen können. Und das andere ist, sie grenzen sich so stark ab, dass das auch nicht geht. Und da das richtige Mittelmaß bei Fachkräften zu finden, ist leider sehr, sehr schwierig.

Finanzierung

[T1.S1]

IP: Das sind drei verschiedene Fördermodelle. Im Kern ist es aber immer das Selbe. Die Richtlinien sind ein bisschen anders und die Förderungen. Der Schwerpunkt der Förderungen kommt vom AMS und dann gibt es eben Co-Finanzierungen vom Land und der Stadt.

Die Eigenerwirtschaftungsanteile sind innerhalb Österreichs sehr unterschiedlich. Im Bereich der SÖB gibt es die klare Mindestvorgabe von 20 Prozent Eigenerwirtschaftung. Im Durchschnitt haben die Beschäftigungsbetriebe eine Eigenerwirtschaftung der Gesamtkosten von ca. 35 bis 40 Prozent.

[T1.S11]

IP: Hauptfördergeber ist das AMS. [Das] AMS steht selber unter immer stärkerem Kostendruck und gibt das logischerweise direkt oder indirekt weiter. Es werden

weniger die Eigenerwirtschaftungsanteile angeschaut, als was kostet mich ein Transitarbeitsplatz, was kostet mich eine Person im Schnitt in so einem Betrieb. Und dort wird halt auch geschaut, dass das von Jahr zu Jahr eher günstiger wird als teurer. Das kann dann logischerweise nur über eine höhere Eigenerwirtschaftung erreicht werden. Und da ist es so, dass bestimmte Betriebe, welche die Pionierphase und die Stabilisierungsphase hinter sich haben, auch eine bestimmte Sättigung erreichen, wo man sagt, das geht aber auch nicht mehr. Aber die Kosten steigen trotzdem und dann fängt sich es ein bisschen zu spießen an.

5.2 Organisation 2 – Saisonabhängige Beschäftigungsgesellschaft im ländlichen Raum

(Symbol ☞)

Diese Organisation wurde aufgrund ihrer Saisonabhängigkeit und ihrer Lage im ländlichen Raum ausgewählt. Zusätzlich markant sind die sehr hohe Eigenerwirtschaftung der Organisation und das Engagement der Schlüsselkräfte, zusätzlich zur eigentlichen Zielgruppe auch noch anderen benachteiligten Personen Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen.

Organisation 2 ist eine BG, ein Projekt für Langzeitarbeitslose und Langzeitbeschäftigungslose, ältere ArbeitnehmerInnen und WiedereinsteigerInnen, und wurde im Jahr 1997 gegründet. Die BG hat ihren Sitz in einer kleinen Gemeinde in der Oststeiermark. Ziel der BG ist es, die vorab genannten Zielgruppen im Laufe von jeweils maximal elf Monaten durch gezielte Vorbereitung im praktischen Bereich und praxisorientierte Schulungsmaßnahmen wieder in eine Beschäftigung in der freien Wirtschaft zu integrieren.

Die BG ist als GmbH organisiert, deren Gesellschafter zu 98 Prozent vier kleinere Gemeinden sind. Zu zwei Prozent ist der Geschäftsführer der BG als Gesellschafter an der GmbH beteiligt.

Beschäftigte gesamt

Zum Zeitpunkt des Interviews, Anfang Mai 2006, waren in der Organisation 35 bis 40 Personen beschäftigt, wobei das Projekt eigentlich rein förderungstechnisch für nur

zwölf Transitkräfte konzipiert ist.

[T2.S7]

IP: [Ich] könnte es mir einfach machen [...]. Wir haben ein Projekt mit zwölf Leuten. Haben von mir aus acht Initialarbeitskräfte, also Vorarbeiter, und vier Schlüsselkräfte. Und ich kriege immer gleich viel [...]. Aber man tut halt, was man kann. [Je] mehr Leuten ich helfen kann, umso besser ist es. Wir haben zeitweise, vor zwei oder drei Jahren, 50 Leute in der Saison gehabt. [Die] geförderten Personen waren 16 Personen. Dann sagt man, noch acht Leute dazu als Vorarbeiter. Und wir haben eigentlich doppelt so viele Leute gehabt, als wir eigentlich hätten haben müssen. Aber im Prinzip sage ich, wenn die Nachfrage da ist und die Leute sagen, sie wollen auch einem sozialen Betrieb und sozialen Leuten eine Chance geben, warum soll ich es dann nicht machen.

Transitarbeitskräfte / Klientel

Für die Zielgruppe der BG stehen insgesamt zwölf Vollzeit-Transitarbeitsplätze zur Verfügung. Da in der BG auch Frauen tätig sind, die ins Berufsleben wieder einsteigen und somit häufig nur eine Teilzeitbeschäftigung in Frage kommt (im Ausmaß von 20 bis 30 Stunden pro Woche), erhöht sich die Anzahl der tatsächlichen Transitarbeitskräfte auf 15 Personen.

Von diesen fiktiven Vollzeit-Transitarbeitsplätzen stehen sechs im Bereich Dorferneuerung / Bau-Nebengewerbe, drei im Bereich Landschaftspflege / Gärtnerei und drei im Bereich Schneiderei zur Verfügung.

Initialkräfte

Zum Zeitpunkt des Interviews sind bei der BG elf Initialkräfte beschäftigt. Diese Anzahl schwankt saisonbedingt. Die Initialkräfte müssen von der BG zur Gänze selbst finanziert werden.

[T2.S1-2]

IP: [Das] sind die Vorarbeiter und Vorarbeiterinnen. Wenn man raus gegangen ist auf die Baustelle, und wir haben sehr viele Privatkunden gehabt, habe ich nicht zwei Transitkräfte rausstellen können, wo keiner gewusst hat, was soll ich tun. Jetzt habe ich dort einen Fach- oder Vorarbeiter hinstellen müssen mit ein oder zwei Hilfskräften, Transitkräften, die dann diese Aufträge abgewickelt haben.

[T2.S2-3]

IP: Und dann haben wir zwischendurch auch immer noch einen Lehrling da. [...] Wir haben auch ab und zu geringfügig beschäftigte Personen, [...] die bei gewissen Spitzenabdeckungen mithelfen, und auch Personen beschäftigt, die über einen geschützten Arbeitsplatz oder übers Bundessozialamt gefördert werden. Wenn wir genug Aufträge haben und wir brauchen Leute dazu, dann greifen wir immer wieder auch auf solche Leute saisonbedingt zurück, wo wir sagen, der hat zwar gesundheitliche Einschränkungen, aber diese Leistungen kann er schaffen. Und ich glaube, wir leisten dadurch auch einen Beitrag, um solchen Leuten wieder einen Job zu geben. [...] Sie gehören zu den Initialarbeitskräften, die halt großteils eine Förderung mitbringen.

Schlüsselkräfte

Durch den Fördergeber AMS ist ein Verhältnis von Transitkräften zu Schlüsselkräften von vier zu eins vorgegeben. Die Schlüsselkräfte sind in erster Linie Fachkräfte aus den angebotenen Tätigkeitsbereichen (Dienstleistung und Handwerk).

Finanzierung

Der jährliche Umsatz der BG liegt derzeit bei ungefähr einer Million Euro.

Der Großteil der Projektkosten, derzeit zirka 80 Prozent, ist von der BG durch Eigenerwirtschaftung zu erbringen. An projektbezogener Förderung erhält die BG in etwa 20 Prozent der Gesamtkosten vom AMS Steiermark. Dieses Geld fließt in erster Linie in Lohnkostenzuschüsse zu den Gehältern, in Schulungskosten, sozialpädagogische Betreuung der Transitkräfte und Supervisionskosten. In den ersten Jahren nach der Gründung der BG lag diese Förderung durch das AMS noch bei 25 Prozent und verringerte sich im Laufe der Jahre auf zirka 20 Prozent, was bedeutet, dass der Eigenerwirtschaftungsdruck langsam aber stetig stieg bzw. steigt.

Weitere personenbezogene Förderungen erhält die BG von Seiten des Bundessozialamtes, des Sozialressorts des Landes Steiermark und des Europäischen Sozialfonds. Diese Förderungen stehen jedoch nicht für die primären oben genannten Zielgruppen zur Verfügung sondern ausschließlich für geschützte Arbeitsplätze (als Ausgleich für behinderungsbedingte Minderleistung), für Menschen mit Beeinträchtigungen, welchen die BG zusätzlich einen Initialarbeitsplatz zur Verfügung stellt.

[T2.S5]

IP: [...], die einfach da mitlaufen. Der Overhead ist da. Ich finde es äußerst sinnvoll, weil es ein gefördertes Projekt ist, das genauso läuft, ob ich jetzt noch fünf oder zehn

andere Leute mitbeschäftige mit einer sonstigen Förderung, die sonst wahrscheinlich keinen Job kriegen würden [...]. Aber natürlich ist es nicht immer so eitel Wonne, weil das Geld, das da teilweise hereinkommt, fällt eh durch Fehlzeiten weg wieder. So hoch sind die Förderungen dann auch wieder nicht. [Das] ist eigentlich eine Förderung, für gewisse Defizite, welche die Leute haben. Auch unsere Transitkräfte haben Defizite. Ob sie jetzt nicht mobil sind, ob sie sonstige Einschränkungen haben [...]. Also es relativiert sich sehr schnell, diese Förderung.

5.3 Organisation 3 – Jugendbeschäftigungsprojekt als Entwicklungswerkstätte für Designerstücke

(Symbol ↻)

Diese Organisation wurde ausgewählt, weil hier der Produktentwicklung eine zentrale Rolle zukommt und das Team der Organisation bereits auf ein äußerst erfolgreiches Produkt zurückblicken kann.

Organisation 3 ist ein Jugendbeschäftigungsprojekt, das als Entwicklungs- und Produktionswerkstätte konzipiert ist und zum Zeitpunkt meiner Erhebungen im Mai 2006 gerade in zentraler städtischer Lage eröffnet wurde. Träger des Jugendbeschäftigungsbetriebes ist ein Verein, welcher im Herbst 2005 gegründet wurde. Im weiteren Ausbau ist vorgesehen, den Verein in eine GmbH umzuwandeln.

Unter weitgehender Verwendung gebrauchter Materialien werden im Jugendbeschäftigungsprojekt innovative, qualitativ hochwertige Designprodukte („trash-design“) entwickelt, die als Einzelstücke oder in Kleinserien in der eigenen Entwicklungswerkstätte hergestellt werden. Auf Basis von Lizenzvereinbarungen sollen Produktionsaufträge an Einrichtungen z.B. der Suchthilfe, der Jugendwohlfahrt, der Behindertenhilfe oder des Strafvollzugs vergeben werden. Sowohl in der Entwicklungswerkstatt als auch in Partnerbetrieben sollen arbeitsmarktferne Jugendliche unter realen Arbeitsbedingungen beschäftigt werden. Ihnen soll Stabilisierung, Qualifizierung und Integration in den Arbeitsmarkt ermöglicht werden. Prinzipien der Organisation sind: Niederschwelligkeit; Herstellung realitätsnaher Arbeitsbedingungen; Freiwilligkeit; Respekt vor der Person und vor den Ressourcen und Möglichkeiten, über die Jugendliche auch in schwierigen Lebenssituationen verfügen. Dadurch soll eine

nachhaltige Stabilisierung der Jugendlichen gefördert werden. Das Ziel des Vereins ist das Führen eines sozialwirtschaftlichen Betriebes mit dem Anspruch, sowohl den sozialen Auftrag zu erfüllen, als auch den wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes im Auge zu behalten und gleichzeitig ein mehr an Lebensfreude bei MitarbeiterInnen, Jugendlichen und KundInnen zu erreichen.

Organisation 3 entwickelte sich aus einer anderen Organisation heraus. Alle MitarbeiterInnen waren vorher in einer Notschlafstelle (eines großen kirchlichen Trägers) für Jugendliche beschäftigt, an welche ein Beschäftigungsprojekt angeschlossen war, um Jugendlichen eine niederschwellige, stundenweise Beschäftigung zu bieten. Die Herstellung von Designprodukten begann dort vor etwa dreieinhalb Jahren mit einer individuell verschiedenen, flippigen Taschenserie, hergestellt aus recycelten Planen. Das heutige Team von Organisation 3 eröffnete im Rahmen des Beschäftigungsprojektes des kirchlichen Trägers im Frühjahr / Sommer 2005 eine Werkstatt mit einem Verkaufslokal in zentraler Lage, und die flippige Taschenserie entwickelte sich durch das engagierte innovative Team zu einem „Renner“ in Graz. Dies war ein Paradebeispiel dafür, wie es gelingen kann, Produktion und Produktvermarktung im Sozialbereich hin zu einer Designermarke zu führen, weg vom „Kaufen aus Mitleid“.

Für die Entscheidungsträger der kirchlichen Trägerorganisation waren die Entwicklungen im Projekt aber offensichtlich nicht tragbar und lösten Konflikte aus, was zur Abspaltung des heutigen Teams der Organisation 3 von der Trägerorganisation im Herbst 2005 führte. Das Team gründete kurz darauf selbst einen Verein und baute das neue Jugendbeschäftigungsprojekt, die Entwicklungswerkstätte, auf.

Klientel

Klientel der Einrichtung sind arbeitsmarktferne Jugendliche, denen ein stufenloser Einstieg in den Arbeitsprozess ermöglicht werden soll.

Derzeit sind bereits vier Jugendliche in der Entwicklungswerkstätte tätig. Es sollen im laufenden Betrieb zehn Jugendliche beschäftigt sein. Eine Beschäftigung der Jugendlichen ist bis zur Geringfügigkeitsgrenze (max. € 333 monatlich) möglich. Sie sind angemeldet (unfallversichert) und erhalten € 6 pro Stunde für ihre Arbeitsleistung. Die Auszahlung erfolgt nach jedem Arbeitstag in bar. Die „soft skills“ der Jugendlichen sollen durch die Übernahme von Verantwortung, die Steigerung des Selbstwertgefühls,

das Erlernen einfacher handwerklicher Tätigkeiten und das Entwickeln einer realistischen Arbeitshaltung gefördert werden.

Schlüsselkräfte

Die drei Vorstandsmitglieder des Vereins bilden das Team der Entwicklungswerkstätte. Das Team war bereits, wie vorab beschrieben, gemeinsam jahrelang in der niederschweligen Jugendsozialarbeit tätig und hat sehr viel Erfahrung auf dem Gebiet der Jugendbeschäftigung, sowie Entwicklung und Umsetzung von Projekten im Bereich Design, Produktion und Eventmarketing. Für die Arbeit im Team sind Innovation, handwerkliches Geschick, speziell bzgl. Schneiderei, sozialpädagogisches Grundlagenwissen bzw. eine entsprechende Grundhaltung die Voraussetzung.

Finanzierung

Der Verein erhält eine jährliche Subvention vom Land Steiermark für die Basisfinanzierung des Jugendbeschäftigungsprojektes. Für das erste Jahr sind dies 200.000 Euro. Dem stehen geplante 30.000 Euro Eigenerwirtschaftung für das erste Jahr gegenüber. Der Eigenerwirtschaftungsanteil soll später steigen. Die Lohnkosten der beschäftigten Jugendlichen werden so weit als möglich über subjektorientierte Förderungen getragen, wo dies nicht möglich ist, wird auf Basisfinanzierung zurückgegriffen. Die Lohnkosten der Betreuer und Jugendlichen in den Partnereinrichtungen (für ausgelagerte Produktionen) sollen durch die jeweils erwirtschafteten Umsatzanteile sowie deren bestehende Finanzierungsformen gedeckt werden. Die Entwicklungswerkstätte ist bestrebt, einen Teil der Gesamtfinanzierung über langfristige Unternehmenskooperationen zu gewährleisten.

5.4 Organisation 4 – Sozialökonomischer Betrieb, eingebettet in große Behinderteneinrichtung

(Symbol )

Dieser Sozialökonomische Betrieb (SÖB) wurde ausgewählt, weil er sich hinsichtlich seiner Zielgruppe deutlich von anderen Beschäftigungsbetrieben unterscheidet. Der Großteil der Transitarbeitskräfte hat zusätzlich zur Langzeitbeschäftigungslosigkeit auch eine Behinderung.

Träger des SÖB ist eine große Behinderteneinrichtung in einer Kleinstadt im ländlichen Raum, welche eine sehr breit gefächerte Angebotspalette an Leistungen für Menschen mit Behinderungen hat. Der Träger des SÖB ist ebenfalls Träger der unter Organisation 5 beschriebenen Holzwerkstätte.

Der SÖB ist mit seinen drei Teilbereichen als gemeinnützige GmbH organisiert. Vor sechs Jahren hatte der SÖB noch neun Teilbereiche, wovon damals einer die unter Organisation 5 beschriebene Holzwerkstätte war. Aus Finanzierungsgründen mussten im Laufe der Jahre einige Bereiche, auch die Holzwerkstatt, aus dem SÖB ausgegliedert werden. Die Holzwerkstatt wird seitdem als eigene Einheit im Rahmen der Beschäftigungsassistenz weiterbetrieben (siehe Kapitel 5.5). An diesem Standort gibt es unter dem Dach der Trägerorganisation neben dem SÖB und der Holzwerkstätte noch drei Gruppen der kreativen Beschäftigungsassistenz und einen Dienstleistungsbetrieb mit hoher Eigenerwirtschaftung, welcher 27 behinderten Menschen eine fixe Arbeitsstelle ermöglicht. Auf die weiteren zahlreichen Bereiche der Trägerorganisation möchte ich an dieser Stelle nicht eingehen, da sie für das Thema Produktvermarktung wenig relevant sind.

Klientel

Es stehen 18 Transitbeitsplätze für Personen mit Einschränkungen, verschiedenen Behinderungen oder/und langer Beschäftigungslosigkeit zur Verfügung. Die meisten Transitkräfte erfüllen beide Voraussetzungen. In diesem Jahr sind 70 Prozent der aufgenommenen Transitkräfte langzeitbeschäftigungslos, wobei über 80 Prozent der Transitkräfte auch als behindert anerkannt sind und nach dem Landesbehindertengesetz einen Lohnkostenzuschuss bekommen würden oder vom Bundessozialamt förderbar wären. Die Verweildauer der Transitkräfte im SÖB beträgt durchschnittlich knapp ein Jahr.

[T4.S1]

IP: Momentan sind wir bei einem Jahr, wobei das schon ein Kompromiss ist. Wir haben für 16 von 18 Personen ein Jahr zur Verfügung. Und dafür sind die restlichen zwei Plätze aufgeteilt auf kurze Beschäftigungen von vier Monaten, um die gesamte Durchschnittsverweildauer zu senken, um das günstiger zu machen sozusagen pro Person. Und wir haben jetzt die Vorgabe, dass wir 30 Prozent innerhalb von drei

Monaten nach Ausstieg vermitteln müssen. Das schaffen wir momentan gerade.

Schlüsselkräfte

Für die 18 Transitkräfte stehen in der unmittelbaren Betreuung fünf Schlüsselkräfte zur Verfügung. Insgesamt mit Overhead und allen Teilzeitkräften sind sieben Personen als Schlüsselkräfte tätig.

Finanzierung

Der SÖB ist eine Maßnahme, welche in erster Linie vom AMS finanziert wird. Der Eigenerwirtschaftungsanteil des SÖB liegt bei etwa 25 Prozent der Projektkosten.

[T4.S2-3]

IP: Es ist schon so, dass wir ständig dahinter sein müssen. Es geht noch. Aber man muss schon immer erfinderisch sein [...]. Wenn die Zeit kürzer ist, wo die Leute da sind, wenn manche einfach erst eingeschult werden müssen oder nicht so stabil sind, wenn sie kommen, weil sie vielleicht länger zu Hause waren oder irgendein psychisches Problem gehabt haben oder was auch immer. Bis sie dann wirklich gut arbeitsfähig sind, ist das Jahr vorbei und wir vermitteln sie, und mit dem müssen wir immer ein bisschen jonglieren. Das heißt, das ist schon immer anspruchsvoll, dass man das [die notwendige Eigenerwirtschaftung] erreicht. Natürlich müssen wir auch immer ein bisschen schauen, wen wir aufnehmen. Zwischendurch müssen wir wirklich schauen, dass wir jemanden nehmen, der ein bisschen fitter ist. Es gibt manchmal bei den Langzeitarbeitslosen auch Personen, die einfach nur lang arbeitslos sind, unter Anführungszeichen. Wir brauchen immer eine gute Mischung, damit wir auch unsere Dienstleistungen noch gut erledigen können.

5.5 Organisation 5 – Holzwerkstätte einer großen Behinderteneinrichtung


(Symbol )

Diese relativ kleine Holzwerkstätte, welche im Rahmen der Beschäftigungsassistenz betrieben wird, wurde von mir ausgewählt, weil sie vor drei Jahren im Rahmen eines Gedenkprojektes mit einer ganz besonderen Holzspielzeugserie für Aufsehen sorgte und damit sogar über die Grenzen Österreichs hinaus bekannt wurde. Im Kapitel 1.3 (Eingrenzung) hatte ich ursprünglich die Werkstätten der Beschäftigungstherapie bzw.

Beschäftigungsassistenz von meinen Untersuchungen ausgenommen, da ich annahm, dass in diesem Rahmen die Produktvermarktung eine untergeordnete Rolle spielt. Für diese Werkstatt trifft genau das Gegenteil zu. Das bedeutet, dass diese Annahme also keinesfalls für alle Werkstätten der Beschäftigungstherapie / Beschäftigungsassistenz zutreffend ist. Ich werde auf diesen Zusammenhang in Kapitel 13 (Schlussfolgerungen) noch genauer eingehen.

| |
|--|
| <p>Klientel</p> <p>Derzeit sind drei junge Männer mit Behinderungen im Rahmen der Beschäftigungsassistenz (früher als Beschäftigungstherapie bezeichnet) in der Holzwerkstätte tätig.</p> |
| <p>Schlüsselkräfte</p> <p>Als Leiter der Holzwerkstatt ist ein gelernter Tischler und Dreher tätig, welcher eine Zusatzausbildung zum diplomierten Behindertenpädagogen hat. Er wird unterstützt von einem Zivildienster.</p> |
| <p>Finanzierung</p> <p>Im letzten Jahr betrug der Umsatz der Holzwerkstätte in etwa 15.000 Euro. Die Holzwerkstätte wird in erster Linie nach dem Landesbehindertengesetz über Tagsätze für die beschäftigten Personen mit Behinderung finanziert. Die Eigenerwirtschaftung der Holzwerkstätte liegt (grob geschätzt) unter einem Fünftel der Kosten und wird von der Trägerorganisation als ein sehr wichtiger Beitrag zur Finanzierung wahrgenommen. Die Holzwerkstätte wird im Hinblick auf die Sachkosten (Miete, Versicherungen, Maschinen) als ein für den Träger recht teurer Bereich dargestellt.</p> |

5.6 Organisation 6 – Fortführen traditioneller Handwerke in einer Behindertenwerkstätte


(Symbol )

Die Werkstätten von Organisation 6 sind Tageswerkstätten im Rahmen der Beschäftigungsassistenz (kreativ und produktiv) und bieten Menschen mit Sinnes- und Mehrfachbehinderungen, welche am freien Arbeitsmarkt keine Beschäftigung finden können, einen geregelten Arbeitsalltag. Träger dieser Werkstätten ist ein großer, katholisch-kirchlicher, privater Verein, unter dessen Dach über 400 Menschen mit

Sinnes- sowie Mehrfachbehinderungen aller Alterstufen unterstützt und begleitet werden. Der Werkstättenbereich ist eine der größten Abteilungen des Hauses. Die ersten Werkstätten entstanden um 1900 und waren in den Bereichen Bürstenmacherei und Flechtereie tätig. In den 50er Jahren wurden diese Bereiche ausgebaut und durch einen Bereich für Metallverarbeitung ergänzt. Seit den 90er Jahren wurden fortlaufend neue Beschäftigungsbereiche eröffnet (1990 Weberei; 1999/2000 Kreativwerkstätte und Ökologiewerkstätte; 2002 Dekorationswerkstätte; 2004 Cafeteria und Dokumentations- und Medienwerkstätte).

| |
|---|
| <p>Klientel / Beschäftigte</p> <p>Der Bereich der Produktiv- und Kreativwerkstätten der Organisation umfasst derzeit 54 Menschen mit Behinderungen und zusätzlich fünf MitarbeiterInnen im geschützten Arbeitsverhältnis.</p> |
| <p>Schlüsselkräfte</p> <p>Die Anforderungen an die Schlüsselkräfte können je nach Werkstätte unterschiedlich sein. Wichtig sind hier handwerkliches Können und eine pädagogische Ausbildung.</p> |
| <p>Finanzierung</p> <p>Die Werkstätten erbringen eine Eigenerwirtschaftung von jährlich etwa 60.000 Euro. Dies deckt in etwa den Materialbedarf ab. In erster Linie wird die Finanzierung der Werkstätten durch Tagsätze nach dem Landesbehindertengesetz gewährleistet.</p> |

5.7 Organisation 7 – Eine Landeseinrichtung zur Ausbildung von behinderten Jugendlichen

(Symbol )

Diese Organisation wurde ausgewählt, weil hier die Ausbildung der Zielgruppe, der Beschäftigten, im Vordergrund steht. Es wird eine Vielzahl von verschiedensten Produkten erzeugt, deren Vermarktung jedoch eine weitgehend untergeordnete Rolle spielt. Dass in den Werkstätten Produkte anfallen, welche man dann verkauft, wird hier eher als Nebeneffekt der Ausbildung gesehen. Organisation 7 ist ein Ausbildungszentrum unter der Trägerschaft des Landes, in welchem in verschiedenen Lehrwerkstätten behinderte Jugendliche eine Berufsausbildung in Form einer Lehre oder

Teilqualifizierung absolvieren. An das Ausbildungszentrum ist ein Internat angeschlossen, in welchem ein großer Teil der auszubildenden Jugendlichen für die Dauer der Lehrzeit untergebracht ist.

Da sich die Werkstätten seit der Gründung der Organisation stark verändert haben, möchte ich kurz auf die Geschichte des Ausbildungszentrums eingehen. Die Einrichtung wurde 1927 gegründet. Die ersten Arbeitsbereiche waren die Gärtnerei und die Tischlerei. In der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen und während des Krieges war es sehr wichtig, die Ausbildungsberufe so zu wählen, dass sich die Einrichtung selbst erhalten konnte. Diese Tätigkeitsbereiche waren neben den oben genannten: alle Arten von Schneiderei (Herren- und Damenschneiderei, Weißnäherei), Schusterei, Weberei, Korbflechtereie und Besenbinderei.

Einen großen Aufschwung erlebte die Organisation 1963 mit der Entstehung des steirischen Behindertengesetzes. Es wurden neue Arbeitsbereiche eröffnet, Werkstätten dazugebaut und das Ausbildungszentrum wuchs nahezu zu seiner heutigen Größe an. Später kam noch ein Werkstättenabschnitt für einen Lackierereibereich hinzu. Vor etwa acht bis neun Jahren wurden die Ausbildungswerkstätten für einige alte, traditionelle Berufe, die Schneiderei, Schuhmacherei, Besenbinderei und Korbflechtereie geschlossen und stattdessen die anderen Bereiche erweitert bzw. neue Bereiche ergänzt. Der Grund dafür war, dass die Jugendlichen in diese Berufe nicht mehr vermittelbar waren, da diese traditionellen Berufe am Arbeitsmarkt immer weniger gefragt waren und eine Ausbildung der Jugendlichen in diesen Lehrwerkstätten somit keinen Sinn mehr ergeben hätte.

Klientel

Insgesamt sind in den Werkstätten zirka 100 Jugendliche beschäftigt. Die Verweildauer der Jugendlichen hängt von der jeweiligen Ausbildung (Lehre oder Teilqualifizierung) ab und beträgt zwei bis vier Jahre. Am Beginn der Ausbildung steht eine Berufsorientierungsphase von maximal zwei Monaten, anschließend beginnt die Ausbildung in der jeweiligen Werkstätte.

Schlüsselkräfte / Ausbildende

Die Schlüsselkräfte in den Werkstätten sind Fachkräfte aus den jeweiligen Ausbildungsbereichen und haben zusätzlich zum Lehrabschluss im jeweiligen Beruf die

Ausbilderprüfung absolviert und pädagogische Schulungen und Kurse besucht. In fast jeder Werkstätte gibt es zumindest einen Meister.

Finanzierung

Die Werkstätten der Einrichtung werden in erster Linie durch Tagsätze von Seiten der Sozialhilfe (Bezirkshauptmannschaft / Magistrat) finanziert, welche die Organisation für jeden einzelnen Jugendlichen bezieht (verankert in der Leistungs- und Entgeltverordnung). Darauf baut das Budget der Organisation auf, welches vom Land vorgegeben wird. Die Eigenerwirtschaftung wurde im Interview anscheinend bewusst in den Hintergrund gestellt. Diese erreicht in den Werkstätten in etwa 130.000 Euro, wobei keine Angaben eingeholt wurden, in welchem Verhältnis dies zu den Kosten der Werkstätten steht.

[T7.S16]

IP2: Wobei wir immer bestrebt sind, auf keinen Fall diese finanzielle Komponente in den Vordergrund zu bringen. Sobald das passiert, würden einige Meister ja sofort aufspringen und dann sagen, ich muss Arbeiten haben, wo ich viel Gewinn habe. Wir sind draufgekommen, dass sehr oft gerade bei diesen Arbeiten dann der Jugendliche im Hintergrund bleibt.

5.8 Organisation 8 – Ein industrienaher Integrativer Betrieb mit 300 Beschäftigten

(Symbol )

Organisation 8 ist eine gemeinnützige GmbH. Das bedeutet, dass Gewinne, sollten sie erwirtschaftet werde, zur Gänze wieder ins Unternehmen zurückfließen müssen. Der größte Tätigkeitsbereich des Betriebes ist der Stahl- und Auspuffbau. Außerdem ist der Betrieb im Tischlereibereich sowie in weiteren, kleineren Arbeitsfeldern tätig (siehe Kapitel 6.3).

[T8.S1]

IP: Der Unternehmensgegenstand heißt im Wortlaut die „Beschäftigung von Menschen mit Behinderung oder Beeinträchtigungen, die nicht oder noch nicht in der freien Wirtschaft bestehen können“. Das ist unser oberstes Unternehmensziel.

[...] Die Gesellschafter sind öffentliche bzw. öffentlichkeitsnahe Institutionen. Das sind Jugend am Werk, der Kriegsoffer- und Behindertenverband, der österreichische Zivilinvalidenverband, das Berufsförderungsinstitut und die Wirtschaftskammer. Zusätzlich im Aufsichtsrat [sitzt] dann noch je ein Vertreter vom Arbeitsmarktservice, vom Bundessozialamt, vom Land Steiermark und von der AUVA, von der Unfallversicherungsanstalt. Das ist der Aufsichtsrat.

Der Betrieb wurde vor 26 Jahren gegründet mit dem ersten Arbeitsbereich, der Auspufffertigung. Damals hatte man das Ziel, Menschen mit Behinderung in erster Linie zu qualifizieren, um sie dann in Wirtschaftsbetriebe zu vermitteln.

[T8.S2]

IP: Das war das ursprüngliche Ziel. Das hat sich aber nicht so eingestellt, wie man sich das vorgestellt hat. Die Leute sind einfach nicht gegangen, weil es ihnen da recht gut gegangen ist, es hat ihnen hier gefallen. Draußen in der freien Wirtschaft ist nach wie vor das Bild und die Meinung über Menschen mit Behinderung mit gewissen Vorurteilen behaftet – und somit ist man hier [an den Betriebsstandorten] gewachsen.

Somit wurden weitere Bereiche am Standort Graz aufgebaut und später drei Filialen an anderen Standorten eröffnet.

Klientel

Der Betrieb hat etwa 300 Beschäftigte. Von diesen haben zirka 80 Prozent eine Behinderung. Die Beschäftigten der Organisation sind überwiegend männlich. Im Betrieb werden Beschäftigte nicht ausschließlich qualifiziert und in den freien Arbeitsmarkt vermittelt, sondern es gibt auch einen großen Teil an Stammpersonal, dem ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis geboten wird, ohne den Druck der Weitervermittlung. Von den 300 Mitarbeitern stehen 50 permanent in Ausbildung. Es werden im Betrieb in den Berufsbildern Schlosser, Tischler, Werkzeugmacher, Bürokaufmann und Elektroniker sowohl Lehrlinge mit als auch ohne Behinderung beschäftigt und ausgebildet. Zusätzlich gibt es für Erwachsene mit Behinderung die Möglichkeit einer Teilqualifizierung (Anlehre), wobei der theoretische Unterricht direkt im Betrieb abgehalten wird.

Schlüsselkräfte

[T8.S5]

IP: Grundsätzlich sind es fachlich qualifizierte Mitarbeiter, sprich sie haben Meister-

prüfung, HTL, Studium. In der Werkstatt sind natürlich die Meister und Vorarbeiter tätig. Aber als Teamleiter, Kostenstellenleiter gibt es durchaus die HTLer und auch die Diplomingenieure und im kaufmännischen Bereich auch Magister. Vor allem diese Mitarbeiter, die unmittelbar mit den Behinderten zu tun haben und die auch in der Werkstätte tätig sind, haben gezielte Ausbildungen im Umgang mit behinderten Menschen im Bereich Gesprächsführungstraining, Konfliktmanagement, also gezielte Seminare, die speziell auf integrative Betriebe abgestimmt sind. Veranstaltet werden diese Ausbildungen auch teilweise übers Bundessozialamt. [...] Sie werden Österreich weit einheitlich abgehalten.

Finanzierung

Die Eigenerwirtschaftung beträgt jährlich etwa zehn Millionen Euro, dies sind in etwa zwei Drittel des Umsatzes. Die jährlichen Förderungen, welche der Betrieb für behinderungsbedingte Mehrkosten oder Minderleistungen in Form von Lohnkostenzuschüssen erhält machen in etwa fünf Millionen Euro aus. Die wichtigsten Fördergeber sind hier das Land Steiermark, der Bund (über den Ausgleichstaxfond) und das AMS. Der Betrieb muss zumindest ausgeglichen bilanzieren, da es keine Verlustabdeckungen gibt.

[T8.S6]

IP: Wenn man mit dem nicht auskommt, müssen wir Maßnahmen treffen wie in jedem anderen Betrieb. Natürlich passiert das bei uns etwas langsamer. Also wir sind da sehr unflexibel, aufgrund dieser geschützten Arbeitsplätze und Beschäftigungsverhältnisse. [...] Für uns ist es zurzeit und auch in der Vergangenheit ein großer Druck. [...] Aber es ist im Bereich des möglichen, das muss man auch sagen. Es hängt natürlich davon ab, in welchen Bereichen man tätig ist, wie der Betrieb gewachsen ist, wo die Standorte sind und wie man sich intern organisiert. Aber wir sind auf dem richtigen Weg.

5.9 Organisation 9 – Ein Einzelunternehmer als Wiederverkäufer von Produkten aus Behindertenwerkstätten

(Symbol )

Interviewpartner 9 (im Folgenden aus Gründen der Anonymität Herr M. genannt) hat sich im Jahr 2001 selbständig gemacht, um als Unternehmer Produkte aus Behindertenwerkstätten weiterzuverkaufen. Er hat das Unternehmen mit folgendem Ziel gegründet:

[T9.S4-5]

IP: Der Grundgedanke ist der, ein Netzwerk in ganz Österreich aufzubauen, um Produkte aus sozialen Tageswerkstätten am freien Markt [...] zu verkaufen.

Und dabei folgendes Konzept verfolgt:

[T9.S5]

IP: Wir [als Unternehmen] sind der Knotenpunkt zwischen dem Kunden und der Einrichtung. Wir versuchen einfach zu schauen: welche Ressourcen sind möglich in den sozialen Einrichtungen, bieten dem Kunden die Produkte dann an und der Kunde kann dann seine Idee selbst einfließen lassen.

Herr M. konnte seine Ziele und sein Konzept im Laufe seiner fünfjährigen Tätigkeit trotz großem Engagement für seine Idee nur in geringem Maße erreichen bzw. umsetzen. So hat er, um seine Idee als Wiederverkäufer und sein Unternehmen bekannt zu machen, versendete Herr M. 780 Briefe an soziale Einrichtungen. Offensichtlich bestand an diesem Konzept zu dem Zeitpunkt von Seiten der Einrichtungen kein Interesse, da Herr M. nur sechs Antworten erhielt, wovon vier ablehnend waren. Herr M. kontaktierte daraufhin viele Einrichtungen persönlich, indem er sie besuchte und diesbezüglich nachfragte. Es gelang ihm schließlich doch, einige Einrichtungen für seine Idee zu gewinnen und für diese einen Teil des Produktvertriebs zu übernehmen, jedoch bis heute bei weitem nicht in dem Ausmaß, das er sich erhofft hatte.

[T9.S3]

IP: [...], wo ich nicht mehr sehr viel Hoffnung drauf habe, dass ich das Österreich weit aufbauen kann, das Netz, dass in jedem Bundesland an den Kunden die Produkte verkauft werden. [...] So war es von der Struktur her gedacht. Wäre irrsinnig einfach zu realisieren. Weil, du brauchst in jedem Bundesland eine Einrichtung, die der Knotenpunkt ist. Das wird dann verteilt und der schaut: wer hat eine Tischlerei, wer hat eine Keramikwerkstatt, organisieren wir das intern, und die Sache würde laufen.

Um die Hintergründe dafür zu beleuchten, gab der Interviewpartner einen Rückblick auf die Motivation zur Betriebsgründung und die Unternehmenstätigkeit in den vergangenen Jahren:

[T9.S3]

IP: Zu der ganzen Geschichte bin ich so gekommen – ich bin überhaupt nicht vom sozialen Bereich. Ich komme aus dem Stahlbau und habe aus gesundheitlichen Gründen müssen meinen Job aufgeben. [...] Bin dann in den sozialen Bereich gekommen, habe gesehen die machen wunderschöne Sachen, aber es interessiert sich keiner dafür. Es ist keine Motivation mehr in den Werkstätten da [...]. Da ist kein Biss mehr dahinter, kein nichts mehr. Und dann bin ich sechs Monate in eine Werkstätte, habe mir das angeschaut und versucht ein Praktikum zu machen. [...] Sie haben alle tolle Sachen gemacht aber keiner hat sie richtig vermarktet.

Herr M. begann eine selbständige Tätigkeit mit Standort in Graz-Umgebung im Bereich Büroservice. Zusätzlich übernahm er kurz darauf einen Aufgabenbereich für ein ebenfalls hier ansässiges Gründerzentrum für Menschen mit Behinderung, welches behinderte Menschen unterstützt, die sich selbständig machen wollen. Parallel dazu begann Herr M. als Selbständiger seine Idee, Produkte aus Behindertenwerkstätten zu vertreiben, umzusetzen. Herr M. ist aufgrund von Bandscheibenvorfällen selbst als behindert eingestuft, ebenso wie seine gemeinsam mit ihm im Betrieb tätige, chronisch erkrankte Frau. Mir erschien es anfangs recht verwirrend, dass Herr M. alle diese Tätigkeiten parallel ausübt, da diese auch in Bezug auf die räumliche Infrastruktur kaum zu trennen sind. Völlig einleuchtend ist folgende Erklärung:

[T9.S6]

IP: [...], von irgendwas muss ich leben. Ich kann nicht ein Jahr herumfahren in Österreich und versuchen, dass ich da marktwirtschaftliche Daten zusammentrage [...].
(weitere Hintergründe siehe Kapitel 9)

| |
|--|
| Der Begriff Klientel ist hier eher unangebracht. Als sozialen Auftrag sieht Herr M. die Verkaufsleistung und Organisationsleistung, die er für die Behindertenwerkstätten erbringt bzw. anbietet. |
|--|

| |
|---|
| Mitarbeiter im Unternehmen sind Herr M. selbst und seine Frau. |
|---|

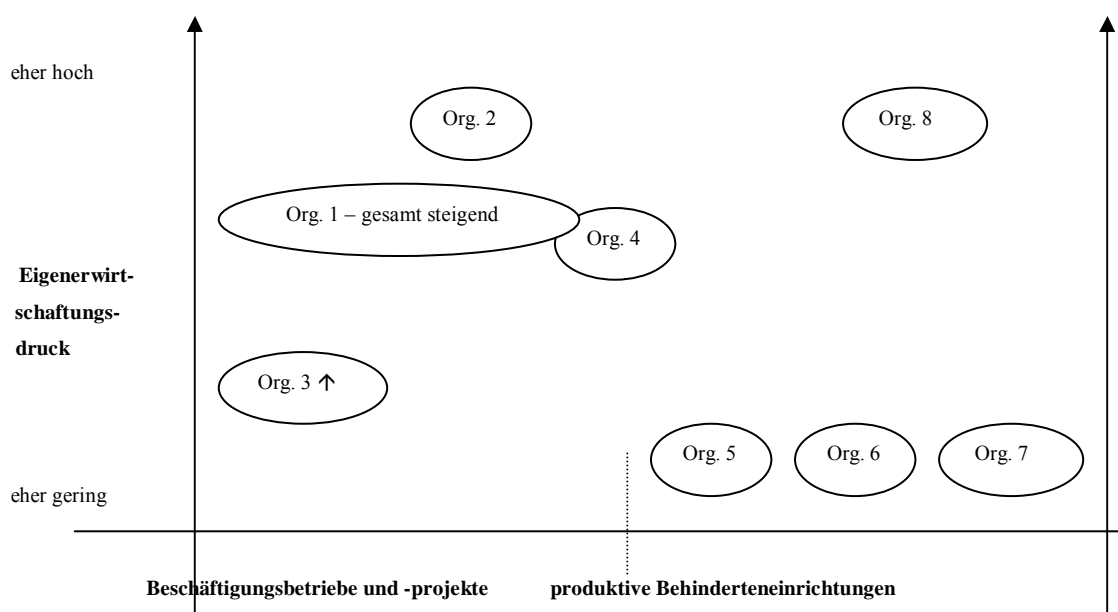
| |
|---------------------|
| Finanzierung |
|---------------------|

| |
|--|
| Unterstützung aus öffentlicher Hand erhält Herr M. trotz diesbezüglicher Versuche keine. Einnahmen erzielt er für dieses Unternehmen aus dem Produktweiterverkauf. |
|--|

Der jeweils gegebene Eigenerwirtschaftungsdruck wird von meinen InterviewpartnerInnen in den Organisationen 1 bis 8 verschieden stark erlebt.

Organisation 9 klammere ich aus dieser Gegenüberstellung aus, da dieser als Wiederverkäufer eine völlig andere Rolle zukommt als den übrigen Organisationen. Eine Gewichtung des erlebten Eigenerwirtschaftungsdruckes soll folgende graphische Gegenüberstellung zeigen:

Abb.4. Erlebter Eigenerwirtschaftungsdruck



Diese Darstellung basiert nicht auf „harten Fakten“, wie etwa genaue Umsatz- oder Eigenerwirtschaftungsgrößen der jeweiligen Organisationen. Diese in allen Organisationen zu erheben wäre im Zuge meiner Interviews mit dem Fokus Marketing unmöglich gewesen. Die Abbildung soll an dieser Stelle lediglich eine Gewichtung des von den InterviewpartnerInnen erlebten und dargestellten Eigenerwirtschaftungsdruckes zeigen und lässt keine Verallgemeinerungen für das gesamte Feld der produktiven Sozialeinrichtungen zu.

Für die Organisationen 1 bis 8 lässt sich Folgendes zusammenfassen:

In keiner der Organisationen wird davon gesprochen, dass der Eigenerwirtschaftungsdruck sinkt. Übereinstimmend im Sektor der Beschäftigungsbetriebe, welche in erster Linie durch das AMS gefördert werden, wird von Organisation 1 hinsichtlich des Eigenerwirtschaftungsdruckes eine steigende Tendenz verzeichnet, was auch in Organisation 2 erwähnt wird. Organisation 3 ist noch in der Gründungsphase, erlebt derzeit

einen verhältnismäßig geringen Eigenerwirtschaftungsdruck, hat jedoch das Ziel, den Eigenerwirtschaftungsanteil zu erhöhen. In Organisation 4 wird die notwendige Eigenerwirtschaftung immer wieder als Herausforderung erlebt, jedoch wird hier keine steigende Tendenz angesprochen. In den Organisationen 5, 6 und 7, welche in erster Linie über Tagsätze finanziert werden (nach dem Landesbehindertengesetz bzw. der Leistungs- und Entgeltverordnung), wird der Eigenerwirtschaftungsdruck als verhältnismäßig gering dargestellt. In Organisation 8, welche aus öffentlicher Hand in Form von Abgeltung behinderungsbedingter Minderleistung unterstützt wird, wird ein hoher Eigenerwirtschaftungsdruck erlebt.

Die folgenden Kapitel werden sich unter anderem damit beschäftigen, inwieweit ein Zusammenhang zwischen dem erlebten Eigenerwirtschaftungsdruck und der Intensität des betriebenen Marketings besteht.

6 Produkte

6.1 Produkt und Nutzen

„Ein Produkt ist jedes Objekt, das auf einem Markt zur Wahl, zum Kauf, zur Benutzung, zum Verbrauch oder Verzehr angeboten wird und dazu geeignet ist, Wünsche oder Bedürfnisse zu befriedigen.“³⁴

Die Beschreibung eines einfachen Gegenstandes ist für den modernen Produktbegriff nicht ausreichend, da zumeist ein Kernprodukt mit weiteren Dienstleistungen für den Käufer ergänzt werden muss und dies ein wichtiger Bestandteil des Gesamtangebotes ist.³⁵ Der Begriff Produkt umschreibt also nicht nur einen Gegenstand, sondern ein komplexes Gesamtsystem, dessen drei Ebenen von Kotler als Kernprodukt, Regelprodukt und erweitertes Produkt bezeichnet werden.

Als **Kernprodukt** wird der Nutzen bezeichnet, welchen der Käufer in erster Linie erwerben möchte.

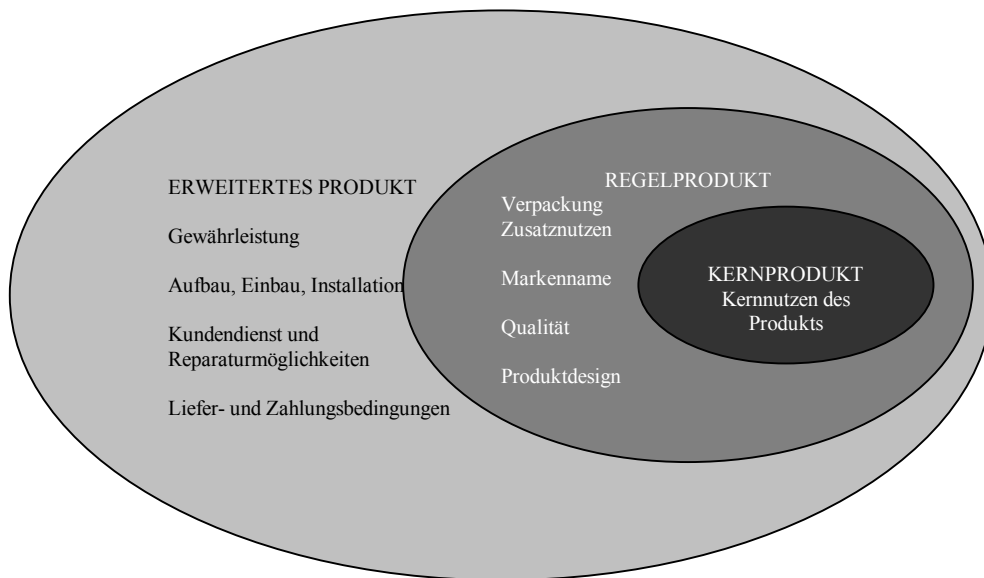
Als **Regelprodukt oder tatsächliches Produkt** wird die Ausprägung des Produkts bezeichnet, in der es beim Hersteller konkret zu erhalten ist (Produktausstattung, Design, Qualität, Markenname, Verpackung).

Das **Erweiterte Produkt** entspricht dem tatsächlichen Produkt, ist jedoch um Dienstleistungen erweitert (z.B. Garantie, Installation, Lieferung).

³⁴ Vgl. Kotler, u.a., (2003). S.612

³⁵ Vgl. Kotler, u.a., (2003). S.664ff

Abb.5³⁶ Nutzensaspekte



Endverbraucher neigen dazu, ein Produkt als Bündel von Nutzen zu sehen. Marketing sollte zunächst feststellen, welche Kernbedürfnisse befriedigt werden sollen und können. Daraus wird das tatsächliche Produkt entwickelt und um die Elemente des erweiterten Produktbegriffes ergänzt. Der moderne Wettbewerb hat sich heute stark auf Produktergänzungen verlagert. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass Produktergänzungen zumeist auch zusätzliche Kosten verursachen und für Kunden schnell zur Selbstverständlichkeit werden, welche dann immer erwartet wird.

Ein Produkt definiert sich darüber, welchen Nutzen es für den Käufer in Bezug auf Qualitäts- und Zuverlässigkeitsniveau, Funktionalität, äußeres Design, Marke und Verpackung bietet.³⁷ Aufgabe des Marketings ist es, eine schlüssige Strategie für die Produktausstattung, Positionierung innerhalb der Produktfamilie und für den Produkt-Mix zu entwickeln.

Um beim Endverbraucher eine Kaufentscheidung zu wecken, ist es notwendig, den zu erwartenden Nutzen prägnant auf den Punkt zu bringen. Man geht davon aus, dass die Entscheidung zu einem wesentlichen Teil aus dem Gefühl heraus getroffen wird. Daher

³⁶ Entnommen aus Kotler, u.a., (2003). S.616

³⁷ Vgl. Kotler, u.a., (2003). S.616ff

ist es wichtig, ein so genanntes „Alleinstellungsmerkmal [sic]“³⁸ zu präsentieren, welches dauerhaft und nicht ersetzbar auf den Endverbraucher wirkt und präzise mit einfachen Begriffen definiert ist.

Inwieweit von den untersuchten Organisationen das „Allein-Stellungsmerkmal Sozial“ bzw. der psychologische Zusatznutzen, einen Sozialbetrieb zu unterstützen (im Folgenden als „sozialer Nutzen“ bezeichnet), als wesentlich erlebt wird, hinterfragt der empirische Teil dieses Kapitels.

❖ **Organisation 1 – Nutzen für die KäuferInnen / NutzerInnen**

Für das gesamte Netzwerk kann aufgrund der Vielfalt der Produkte aus den jeweiligen Mitgliedsorganisationen keine Zusammenfassung zum Kernnutzen und den jeweiligen Aspekten des Nutzens der Regelprodukte und erweiterten Produkte erstellt werden.

[T1.S9]

IP: Es gibt sicher den Effekt, rein aus der eigenen Sozialszene heraus, wo ich sage, wenn ich mir eine Dienstleistung aus einem sozialen Betrieb leisten kann, unter Führungszeichen, oder es zum gleichen Preis bekomme, dann kaufe ich ganz sicher dort ein. [...] Da gibt es eine Sozialszene, sozialpolitische Szene oder eine umweltbewusste Szene, die eher sagt: wenn die Dienstleistung passt [...] oder das Produkt passt, und jetzt nicht wesentlich oder gleich teuer ist, dann kaufe ich schwermützig dort. Da glaube ich, dass wir daraus sicher profitieren können.

[T1.S8]

IP: Ich glaube schon, dass es teilweise Entscheidungen gibt, von Kunden, die es sich leisten können, zu sagen, auch wenn diese Dienstleistung oder das Produkt dort ein wenig teurer ist, kaufe ich dort, weil ich da was Soziales mit unterstütze. Das gibt es auch, aber das würde ich nicht in einer Art großartigem Segment sehen

✂ **Organisation 2 – Nutzen für die KäuferInnen / NutzerInnen**

Der Kernnutzen ist je nach individuellem Produkt ein anderer. Betrachtet man den Produktbegriff erweitert auf das Regelprodukt, dann lässt sich für die Produkte des Betriebes übergreifend sagen, dass hier die faire Abrechnung (also der Preis), die

³⁸ Vgl. Scheibe-Jaeger, (2002). S.61ff

Qualität und Zuverlässigkeit den Nutzen darstellen.

[T2.S15]

IP: Vielleicht mag ein kleiner Aspekt auch sein, dass wir ein sozialer Betrieb sind und uns eigentlich um Leute kümmern. [...] Und andere sagen einfach beinhart, wenn der Preis passt, warum sollt das ihr nicht machen.

[T2.S16]

IP: Eigentlich sollte es ein finanzieller Nutzen sein. Aber das wollen wir nicht unbedingt breittreten, weil da der Wettbewerb vielleicht ein bisschen zu aggressiv wird. [...] Rein theoretisch traue ich mich sagen, dass wir durch die faire Abrechnung sicher günstiger sind.

Im erweiterten Produkt würde ich die breite Angebotspalette sehen, welche es den KundInnen ermöglicht, mehrere Leistungen und Produkte unkompliziert von einem Betrieb zu beziehen.

Organisation 3 – Nutzen für die KäuferInnen / NutzerInnen

Der Kernnutzen ist je nach Produkt ein anderer, wobei hier der Kunde selbst die Möglichkeit hat, bereits beim Kernnutzen das Produkt individuell nach den eigenen Bedürfnissen fertigen zu lassen. Die meisten Besonderheiten, welche zum Kauf der Produkte dieser Organisation motivieren können, liegen im Bereich der Regelprodukte. Das Design der Produkte ist besonders ausgefallen. Es werden vorwiegend Einzelstücke hergestellt, an deren Entwicklung der Kunde bei Bedarf mitwirken kann. Der Einzigartigkeit der qualitativ hochwertigen Produkte und dem Markennamen kommt in der Organisation eine große Bedeutung zu. Ebenfalls im Bereich des Regelproduktes liegt der psychologische Zusatznutzen. Dieser zielt hier in erster Linie auf das Umweltbewusstsein der KundInnen ab, da vorwiegend recycelte bzw. gebrauchte Materialien verarbeitet werden. Der Aspekt, mit dem Kauf eines solchen Produktes ein Sozialprojekt zu unterstützen, scheint in dieser Organisation als hemmender Faktor bewusst in den Hintergrund gestellt zu werden. Als erweitertes Produkt wäre anzuführen, dass die Organisation den Kundinnen anbietet, im Falle eines Schadens oder Fehlers am Produkt dieses zu reparieren.

Organisation 4 – Nutzen für die KäuferInnen / NutzerInnen

Der Kernnutzen ist auch hier je nach Produkt verschieden. Unter dem Begriff des Regelproduktes wären für diese Einrichtung besonders die Zuverlässigkeit und Qualität zu nennen, mit welcher die Organisation ihre Dienstleistungen erbringt und welche besonders von langjährigen Stammkunden geschätzt wird.

[T4.S9]

IP: [Oft] ist das auch noch ein Zusatzargument, dass es nicht nur ein gutes Produkt und ein gutes Service ist, sondern dass man damit dann zusätzlich einen Betrieb unterstützt, der wirklich auch Arbeitsplätze bietet für Leute, die lang arbeitslos sind oder Einschränkungen haben, zumindest einmal befristet.

Als erweitertes Produkt wäre zu sehen, dass die am selben Standort ansässige Trägerorganisation weitere Produktbereiche anbietet, welche die Kunden motivieren könnten, mehrere Aufträge für verschiedene Dienstleistungen / Produkte parallel zu vergeben.



Organisation 5 – Nutzen für die KäuferInnen / NutzerInnen

[T7.S10]

IP3: Der große Vorteil bei uns ist, dass wir einfach eine ganz breite Palette abdecken. Der eine kommt zu uns, weil er sich im Behindertenbereich engagieren möchte, der andere kommt zu uns, weil er Wert auf Designprodukte legt. Und der nächste kommt zu uns, weil er einfach unsere Qualität schätzt.

Diese für den Kauf ausschlaggebenden Aspekte wären im Bereich des Regelproduktes angesiedelt. Am Bereich des Kern- und Regelproduktes wäre wesentlich, dass eine besonders erfolgreiche Produktlinie der Organisation mit einem geführten Markennamen in dieser Qualität von keinem anderen Unternehmen gefertigt werden könnte, da ohne eine Förderung für die Arbeitskräfte die Produktionskosten so hoch sein würden, dass die Produkte unverkäuflich wären. Es gibt also unter diesen Umständen keinen weiteren Anbieter für diese Produktlinie.



Organisation 6 – Nutzen für die KäuferInnen / NutzerInnen

Der Kernnutzen ist wiederum je nach Produkt verschieden. Bei einer der vielfältigen Produktlinien der Organisation ist ganz besonders der Kernnutzen von Bedeutung, da es kaum andere Anbieter in diesem Produktbereich gibt. Übergreifend über alle Werk-

stättenbereiche sind unter dem Begriff des Regelprodukts in erster Linie das Qualitätsbewusstsein und der psychologische Zusatznutzen wesentlich, eine Behinderteneinrichtung zu unterstützen. Es wird in der Organisation wahrgenommen, dass zwar der Kauf aus der sozialen Motivation heraus noch immer ein wesentlicher Faktor ist, dieser jedoch etwas zurückgeht und das Qualitätsbewusstsein der Käufer steigt. Dem kommen die Werkstätten insofern nach, dass sie grundsätzlich selbst hohe Qualitätsansprüche haben. Manche Produktlinien der Organisation weisen im Vergleich zu ähnlichen Produkten am Markt mit dem gleichen Grundnutzen eine weit höhere Haltbarkeit und Belastbarkeit auf.



Organisation 7 – Nutzen für die KäuferInnen / NutzerInnen

Der Kernnutzen ist auch hier je nach Produkt sehr unterschiedlich.

Da ein sehr großer Anteil der Produkte aus den Werkstätten dieser Organisation von der Einrichtung selbst benötigt oder von den zahlreichen Mitarbeitern und deren Bekanntenkreis erworben wird, würde hier unter den Begriff Regelprodukt hineinfallen, dass diese den Nutzen sehen, einfach, unkompliziert und kostengünstig zu ihren Produkten zu kommen und vorab zu wissen, in welcher Qualität sie diese erhalten. Ein Aspekt im erweiterten Produkt wären hier die Lieferwege und Reparaturmöglichkeiten vor Ort.

Für diejenigen Kunden, welche nicht unmittelbar mit der Organisation verbunden sind, wäre zu sagen:

[T7.S21]

IP2: [Warum] will er bei uns etwas haben? In erster Linie, weil er gute Qualität zu einem vernünftigen Preis bekommt. Das ist der Hauptgrund – nicht, weil er so gern Behinderte hat oder weil er uns etwas zukommen lassen will. Das ist ein Prozent vielleicht. Er will eine gute Qualität zu einem vernünftigen oder zu einem guten Preis. Das ist der Beweggrund, dass der Kunde zu uns kommt.



Organisation 8 – Nutzen für die KäuferInnen / NutzerInnen

Der Kernnutzen der Produkte ist wiederum verschieden.

Zum Nutzen der Regelprodukte für die Betriebe und Konzerne, welche diese Organisa-

tion beauftragen und deren Produkte erwerben, wäre zu sagen:

[T8.S13]

IP: Also die Qualität muss einmal passen, flexibel muss man sein. Man muss sich auf den Kunden einstellen können und der Preis ist sowieso wichtig. Es gibt einzelne Kunden, wo man so was [soziales Engagement] vielleicht zusätzlich noch nennen könnte. Sehr stark ist das die VOEST Alpine Bergtechnik, [...] wo wirklich auch der soziale Aspekt noch mitspielt. Weil sie von einem Konzern in Schweden geleitet sind und die Schweden sind grundsätzlich sehr sozial engagiert. [Der] VOEST Alpine Bergtechnik bringt es an Ansehen innerhalb des Konzerns sehr viel, wenn sie an irgendeine soziale Einrichtung einen Auftrag vergeben. Dort zählt das wirklich noch mit. Aber sonst eher nicht.



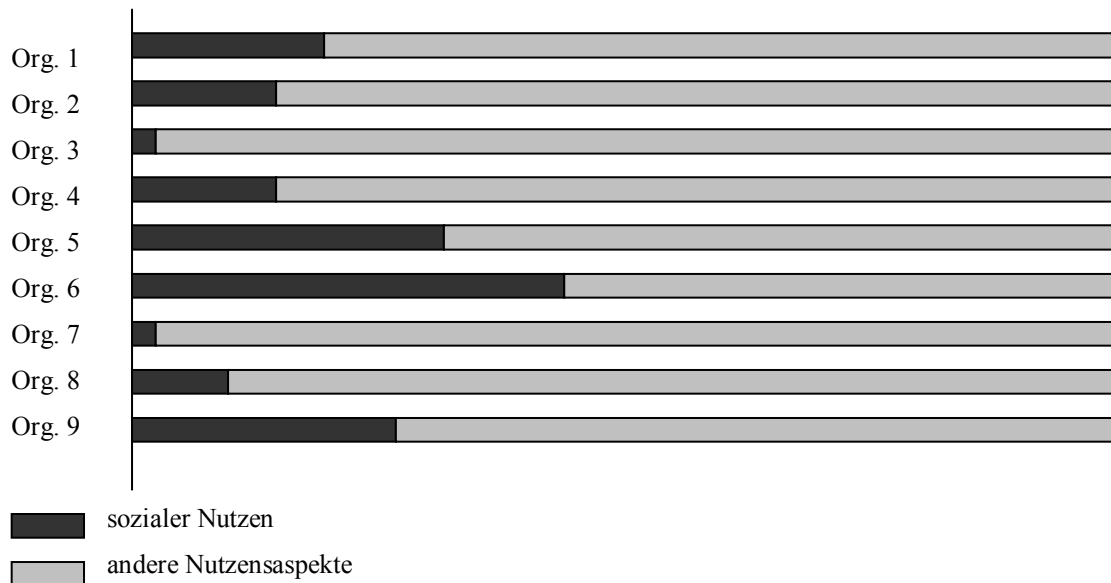
Organisation 9 – Nutzen für die KäuferInnen / NutzerInnen

Für den Kernnutzen gilt dasselbe wie vorab bei allen anderen Einrichtungen.

Der psychologische Zusatznutzen (unter dem Begriff Regelprodukt), etwas für den Sozialbereich getan zu haben, spielt vor allem bei Institutionen als Käufer eine Rolle, konkret bei Kindergärten und Schulen. Über die konkreten Nutzensaspekte, welche die weiteren Käufer, vorwiegend Firmen, abgesehen vom Kernnutzen aus den Produkten ziehen, können nur Vermutungen angestellt werden. Ich denke, dass der psychologische Zusatznutzen, Behindertenwerkstätten zu unterstützen, für diese Käufer eine eher geringe Rolle spielt, da die Organisation die Produkte aus den Werkstätten zu meist nur in Kombination mit anderen Produkten verkaufen kann.

Inwieweit ein sozialer Nutzen für den Kauf von Produkten aus Sozialeinrichtungen ausschlaggebend ist, lässt sich nicht in Zahlen greifbar machen. Die folgende Darstellung soll skizzieren, wie stark der soziale Nutzen als Kaufmotiv von den Interviewpartnern in den Organisationen betont wurde.

Abb.6 Betonung des sozialen Nutzens



Im deutlich überwiegenden Teil der untersuchten Organisationen wurde der soziale Nutzen als Kaufmotiv durch die InterviewpartnerInnen nur in geringem Maß betont. Allein in den Organisationen 5 und 6 wird der soziale Nutzen als ein wesentliches Kaufmotiv genannt, jedoch auch hier nicht in einer überwiegenden Gewichtung neben anderen Kaufmotiven. Bei Organisation 9 ist zu unterscheiden zwischen Institutionen (Schulen, Kindergärten) als Käufer, wo dargestellt wurde, dass der soziale Nutzen zum Tragen kommt und anderen Käufern, welchen dieser Aspekt wenig wichtig erscheint. Eine weitaus stärkere Betonung liegt von Seiten der Organisationen 2 bis 8 auf dem Nutzensaspekt Qualität, welcher in diesen sieben Organisationen als ein wesentlicher Faktor angesprochen wurde.

In drei Organisationen wurde als zusätzlicher Nutzensaspekt die breite Angebotspalette angesprochen (verschiedene Produktbereiche aus einer Hand). In nur zwei Organisationen wurde der Preis als ein Nutzensaspekt betont, welcher hier etwas günstiger ist als in Wirtschaftsbetrieben.

Was bedeutet dies nun für das Marketing der Organisationen?

Andere Nutzensaspekte sind für die Gruppe der Käufer aus der Sicht fast aller InterviewpartnerInnen dem sozialen Nutzen deutlich übergeordnet. Sollte man den sozialen Nutzen daher als Allein-Stellungsmerkmal vernachlässigen?

Andere überwiegende Nutzensaspekte stark in den Vordergrund zu stellen ist sicherlich wichtig. Für die Organisationen, welche sich mit ihren Produkten in Marktnischen mit geringer Konkurrenz befinden, ist die Situation wahrscheinlich leichter, da hier das Allein-Stellungsmerkmal bereits im Kernnutzen liegt. Für diejenigen Organisationen allerdings, welche sich mit ihren Produkten neben ähnlichen Produkten anderer Anbieter behaupten müssen, wird es eher schwieriger sein, die Allein-Stellungsmerkmale ihrer Produkte neben denen der Konkurrenz hervorzuheben. Den Preis als Allein-Stellungsmerkmal stärker zu betonen, scheint für die Interviewpartner nicht der Weg zu sein (siehe Kapitel 11), da sich die Organisationen nicht als Billiganbieter verstehen. Diejenigen Organisationen, welche ihre Preise im Vergleich zu Wirtschaftsbetrieben als etwas günstiger darstellen, wollen damit aus Vorsicht vor der Konkurrenz nicht werben.

Der soziale Nutzen wäre ein Allein-Stellungsmerkmal, dessen sich andere Wirtschaftsbetriebe nicht oder eher in geringem Maß bedienen können. Die stärkere Betonung des sozialen Nutzens birgt jedoch auch Gefahren: Der soziale Nutzen kann leicht mit Mitleid verwechselt werden, was zumeist nicht im Sinne der Organisationen ist. Beim Hervorheben des sozialen Nutzens müsste also genau beobachtet werden, ob die Botschaft, welche beim Käufer angekommen ist, jener entspricht, welche eine Organisation vermitteln wollte. Eine weitere Gefahr beim stärkeren Hervorheben des sozialen Nutzens besteht darin, dass potentielle Käufer, denen bisher nicht bewusst war, dass dies ein Sozialbetrieb ist, sich aus Vorurteilen gegenüber der Klientel von diesem Betrieb abwenden. (siehe Organisation 1, Kapitel 9)

6.2 Produktklassen

Die verschiedenen Produkte am Markt lassen sich in Produktklassen zusammenfassen. Folgende Einteilung ist besonders verbreitet:³⁹

nach Dauerhaftigkeit und Gegenständlichkeit:

- **langlebige Wirtschaftsgüter:** Gebrauchsgüter, die über lange Perioden genutzt werden, z.B. Geräte, Maschinen, Fahrzeuge, Anlagen, Möbel, Geräte
- **Verbrauchsgüter:** Dinge des täglichen Bedarfs wie z.B. Nahrungsmittel, Kosmetik

³⁹ Vgl. Kotler, u.a., (2003), S.619ff

- **Dienstleistungen:** Aktivitäten, Nutzen oder Befriedigungserlebnisse, welche gegen Entgelt geleistet werden, z.B. Friseurbesuch, Reparaturen an Haus oder Auto. Sie sind nicht gegenständlich und begründen kein Eigentum an gegenständlichen Dingen. Die Bedeutung von Dienstleistungen nimmt in modernen Gesellschaften zu.

entsprechend Verwendungszweck und Abnehmer:

Güter werden je nach Verwendung für den privaten Gebrauch oder den Einsatz in einem Betrieb in **Konsumgüter und Industriegüter** unterschieden.

- **Konsumgüter** sind Güter, welche Endverbraucher für ihren persönlichen Gebrauch oder Verbrauch kaufen, und sie lassen sich je nach Kaufgewohnheiten in Untergruppen unterteilen in:
 - **Güter für den täglichen Bedarf:** Diese werden regelmäßiger bzw. häufig gekauft. Verbraucher nehmen sich wenig Zeit für die Auswahl, Preisvergleich sowie Kauf und kaufen sie bei Bedarf sofort. Die meisten dieser Produkte kosten nicht sehr viel und sind überall erhältlich. Meist findet Massenmarketing durch die Hersteller statt. Als regelmäßiger Bedarf wird der Regalkauf bezeichnet (z.B. Brot, Zahnpasta). Gelegentlicher Bedarf ist eher ungeplant, es besteht wenig Kaufabsicht. Viele Geschäfte führen diese Güter, aber kaum jemand hat sie auf dem Einkaufszettel (z.B. Zeitschriften, Parfum). Als Bedarf in Sondersituationen wird ein plötzliches, dringendes Bedürfnis nach diesen Produkten bezeichnet (z.B. Aspirin, Winterreifen). Hersteller müssen den Absatz vorbereiten, indem sie vor der Saison genügend Lagerbestände schaffen, damit die Produkte greifbar sind, wenn die spezielle Bedarfssituation eintritt.
 - **Güter mit besonderen Überlegungen beim Kauf:** Deren Kauf findet weniger häufig statt. Es gibt weit mehr Planung und Überlegung, Vergleich der Alternativen in Bezug auf Preis, Qualität, Aussehen usw. von Seiten der Käufer. Der Preis dieser Güter ist höher (z.B. Möbel, Kleidung, Autos). Sie werden selektiv bei ausgewählten Händlern vertrieben. Werbung und Verkauf werden sowohl durch Hersteller als auch durch den Handel durchgeführt. Man spricht von homogenen Gütern, wenn ein bestimmtes Modell bei allen Anbietern identisch ist. Hier steht bei der Kaufentscheidung der Preis-Leistungsvergleich eher im Vordergrund. Als heterogene Güter werden Güter mit verschiedenen Aus-

stattungsmerkmalen bezeichnet. Hier sind die Ausstattungsmerkmale primär für den Kauf entscheidend.

- **Sonderprodukte und Spezialitäten:** Konsumgüter mit einzigartigen Charakteristika oder herausgehobene Markenprodukte. Eine größere Käufergruppe kauft sie besonders bewusst (z.B. Musikinstrumente, besondere Kleidung, professionelle Fotoausrüstung). Sie haben einen hohen Preis und es gibt kaum alternative Marken. Wenige Handelspartner pro Vertriebsregion vertreiben sie, und es ist zielgerichtete Werbung nötig, um die Kunden darüber zu informieren, wo man zu finden ist und was man anzubieten hat.
- **Produkte ohne bestehende Nachfrage:** Konsumgüter, von denen Verbraucher gar nicht wissen, dass es sie gibt bzw. solche, welche sie nicht von sich aus kaufen würden. Käufer haben diesen Produkten gegenüber noch wenig Interesse oder sogar Ablehnung (z.B. neue Produkte wie Versicherungen oder neue bisher unbekannte elektrische Geräte). Hier sind besondere Marketinganstrengungen notwendig.
- **Industriegüter** ⁴⁰ stellen Güter und Dienste als Vorleistungen dar. Industriegüter werden von Unternehmen und Organisationen gekauft, um im Produktionsprozess weiterverarbeitet, in einem andern oder dem eigenen Unternehmen eingesetzt oder gewinnbringend weiterverkauft zu werden. Sie lassen sich unterteilen in:
 - **Material und Teile:** z.B. Rohstoffe, Treibstoffe, Vorprodukte, Baugruppen und Teile
 - **Kapitalgüter:** z.B. Grundstücke und Gebäude, Maschinen und Produktionsausrüstung
 - **Versorgung und Dienstleistungen:** z.B. Versorgung mit Wasser, Strom, Gas; Produktivdienstleistungen wie Reinigung, Werbung, Reparaturen

6.3 Produkte der Organisationen

In diesem Kapitel soll ein Überblick über die erzeugten bzw. angebotenen Produkte der Organisationen 2-9 gegeben werden. Parallel dazu wird eine Zuordnung der Produkt-

⁴⁰ Vgl. Kotler, u.a., (2003). S.622ff

bereiche zu Produktklassen versucht, wobei die vorab dargestellten Zuordnungsmodelle kombiniert werden.

❖ **Organisation 1 – Tätigkeitsbereiche und Produkte**

Größe: 20 Organisationen

An dieser Stelle alle Produktbereiche zu nennen, welche von den Mitgliedsorganisationen des Netzwerkes erzeugt werden, würde den Rahmen dieses Kapitels sprengen. Ich verweise daher auf die komprimierte tabellarische Übersicht im Anhang.

✂ **Organisation 2 – Tätigkeitsbereiche und Produkte**

Gesamt 11 IAK⁴¹

Schneiderei: 3 TAK⁴²

Der Bereich wurde 2001 als Betätigungsfeld für langzeitarbeitslose Frauen gegründet. Ausschlaggebend für die Gründung war auch, dass der Gärtnereibereich zu diesem Zeitpunkt wirtschaftlich weniger erfolgreich war. Die Schneiderei ist der konstanteste Bereich der Organisation, da sie keinen saisonbedingten Schwankungen unterliegt.

Produkte:

- Nähen von Vorhängen für ein großes Einrichtungshaus
- Ausbesserungsarbeiten für die Wäscherei eines Grazer Krankenhauses
- Anfertigen von Arbeitsbekleidung für verschiedene Arbeitsbekleidungsfirmen, örtliche Baufirmen, Ärzte und soziale Einrichtungen
- Arbeiten für Laufkundschaften

Zuordnung: überwiegend Dienstleistungen sowie Industriegüter, zum Teil auch Konsumgüter

Landschaftspflege / Gärtnerei: 3 TAK

Diesen Bereich gibt es seit Gründung der Organisation. Er unterliegt starken saisonbedingten Auslastungsschwankungen. In den Wintermonaten gibt es in diesem Bereich wenig zu tun und die Organisation steht vor dem Problem, für diese Zeit andere Arbeiten zu finden, um einerseits die Transitkräfte weiterhin beschäftigen zu können und andererseits dem Eigenerwirtschaftungsdruck standhalten zu können.

⁴¹ Initialarbeitskräfte

⁴² Transitarbeitskräfte

Produkte:

- Rasen mähen, Hecken schneiden, Strauchschnitt, diverse Forstarbeiten, Neuanlage und Pflege von Rasenflächen
- Jahresaufträge für Grünanlagenpflege diverser öffentlicher Einrichtungen
- Außenanlagengestaltung, Gestaltung und Errichtung von Kinderspielplätzen

Zuordnung: überwiegend Dienstleistungen sowie Konsumgüter, zum Teil Industriegüter

Dorferneuerung / Bau-Nebengewerbe: 6 TAK

Dieser Bereich besteht ebenfalls seit der Gründung der Organisation und er ist stark saisonabhängig.

Produkte:

- Revitalisierung alter Bausubstanz, Trockenlegungsarbeiten, Drainagearbeiten
- Pflasterungen, Einfriedungen
- Fassadenarbeiten, Ausbesserungsarbeiten
- Außenanlagengestaltung
- Zäune (Maschendraht, gemauerte Zäune aus Naturstein)
- im Winter vorwiegend Innenausbau

Zuordnung: Dienstleistungen und langlebige Wirtschaftsgüter, überwiegend Konsumgüter, weniger Industriegüter

↻ Organisation 3 – Tätigkeitsbereiche und Produkte

Entwicklungswerkstätte für Designerstücke

Gebrauchte bzw. recycelte Materialien werden zu qualitativ hochwertigen, funktionalen, individuellen und marktfähigen Designprodukten verarbeitet, welche unter einem eigenen Markennamen verkauft werden. Entwicklung und Produktion erfolgen in der eigenen Werkstatt oder unter Nutzung der räumlichen und technischen Ressourcen regionaler KooperationspartnerInnen auf Basis von Lizenzvereinbarungen.

10 Jugendliche + 3 SK⁴³

Produkte:

- keine Fixierung auf ein einzelnes Produkt

⁴³ Schlüsselkräfte

- laufende Weiter- und Neuentwicklung von Produkten
- trendige Produkte („trash-design“), an deren Entwicklung KundInnen beteiligt sind
- Beginn der Produktion mit einer sehr individuellen Taschenserie
- Reparatur und Garantie auf die Produkte

Zuordnung: Konsumgüter, Sonderprodukte und langlebige Wirtschaftsgüter

Organisation 4 – Tätigkeitsbereiche und Produkte

Gesamt 18 TAK

Hilfsdienst: Auch hier gibt es saisonbedingte Auslastungsschwankungen.

Im letzten Winter ergab sich ein großer Auftrag, bei welchem Verpackungsdienste für eine große Schokoladenfabrik geleistet wurden.

Produkte:

- Reinigungsdienst in Wohnungen und Büroräumen
- Reinigung von Autos
- In der Sommersaison fixe Verträge für Grünflächenbetreuung, Rasen mähen
- Verschiedenste kleinere Dienste (z.B. gelegentlich Möbeltransport, ausmalen)

Zuordnung: Konsum- und Industriegüter, Dienstleistungen

Bürodienstleistungen

Produkte:

- Von kleinen Kopieraufträgen bis Massenkopien, Endverarbeitung wie Spiralisieren, Laminieren
- Postversand, Adressenverwaltung
- Botendienst für eine Firma (Bankwege, Postwege)
- Schreibarbeiten
- Telefondienst für die Trägerorganisation

Zuordnung: Dienstleistungen, in erster Linie Industriegüter

Küche

Produkte:

- Zubereitung von Mittagsmenüs für die gesamte Trägereinrichtung
- Mittagsmenü für Gäste von außerhalb der Organisation
- Essenzustelldienst für einen Kindergarten und für Einzelpersonen in der näheren

Umgebung

- Catering für Veranstaltungen

Zuordnung: Dienstleistungen zur Versorgung und zum täglichem Bedarf, Industriegüter, weniger Konsumgüter



Organisation 5 – Tätigkeitsbereiche und Produkte

Holzwerkstätte: 3 Klienten, 1 SK

Produkte:

- Eine besonders erfolgreiche, qualitativ hochwertige Spielzeugserie
- Zweite Spielzeugserie (verschiedene Holztiere und Figuren)
- Krippenfiguren
- Fertigung von Design-Wandgarderoben und Schuhablagen in Kooperation mit der Firma GEA
- Kleinere Auftragsarbeiten verschiedener Art

Zuordnung: Konsumgüter und Industriegüter, langlebige Wirtschaftsgüter und Güter mit besonderen Überlegungen beim Kauf



Organisation 6 – Tätigkeitsbereiche und Produkte

Gesamt 55 Mitarbeiter

Feinflechtere: Die Feinflechtere ist eine der wenigen Werkstätten in Österreich, welche noch die Technik beherrscht, alte Thonetstühle zu bespannen.

Produkte:

- Möbelrestaurierung, Erneuerung oder Reparatur von geflochtenen Möbelementen, in erster Linie Thonetmöbel
- Fachmännische Stuhlbespannungen in Würfel-, Worps- bzw. Wedertechnik

Zuordnung: Industrie- und Konsumgüter, Sonderprodukte und Spezialitäten

Korbflechtere:

Produkte:

- verschiedene Gebrauchsgegenstände wie Truhen, Einkaufskörbe, Tablett
- Weidekörbe, Peddigrohrarbeiten in Kombination mit Holz
- kleinere Reparaturarbeiten

Zuordnung: Konsumgüter, Güter mit besonderen Überlegungen beim Kauf

Bürstenmanufaktur

Produkte:

- verschiedenste Bürsten und Pinsel
- Besen und Schrubber in allen Größen, Längen, Formen und Materialien
- Spezialanfertigungen für Private und Firmen, technische Bürsten für Gewerbe, Industrie und Landwirtschaft

Zuordnung: Konsum- und Industriegüter, Güter mit besonderen Überlegungen beim Kauf, Verbrauchsgüter bis langlebige Wirtschaftsgüter

Weberei

Produkte:

- Teppiche, Wandbehänge, Matten, Taschen, Vorhänge, Accessoires, Bänder
- vermehrt Auftragsarbeiten

Zuordnung: Konsumgüter, langlebige Wirtschaftsgüter, Güter mit besonderen Überlegungen beim Kauf

Metallwerkstätte

Produkte:

- einfache Fertigungsarbeiten für Industriebetriebe
- Fertigung und Komplettierung von einfachen Metall- und Kunststoffteilen
- Klangspiele, Treibarbeiten aus Kupfer und Messing, Mobiles, Kerzenständer

Zuordnung: Industriegüter, zum Teil auch Konsumgüter

Kunst- und Dekorationswerkstätte

Produkte:

- Kalender, Gestecke, dekorative Gegenstände aus verschiedensten Materialien
- Kleine Keramikarbeiten
- Bilder in Acryl, Billets, Geschenkpapiere, Bilderrahmen, Kerzen

Zuordnung: Konsumgüter und Industriegüter (da für das eigene Haus)

Dokumentations- und Medienwerkstätte

Produkte:

- Poster, Kalender, Gruß- und Postkarten
- Schilder und Aufdrucke für verschiedenste Materialien

Zuordnung: Konsumgüter und Industriegüter (da für das eigene Haus)

Ökologiewerkstätte

Produkte:

- Park- und Gartenpflege für die Organisation, Betreuung eines Bauerngartens
- Verschiedene Nistkästen und Futterhäuschen aus Holz
- Verkauf von eigenen Kräutern, Gemüse und Blühpflanzen

Zuordnung: Industriegüter und Konsumgüter, Güter für den täglichen Bedarf bis Güter mit besonderen Überlegungen

Eine **Cafeteria** steht für Mitarbeiter, KlientInnen und Besucher zur Verfügung.

Zuordnung: Konsumgüter, Dienstleistungen, täglicher Bedarf



Organisation 7 – Tätigkeitsbereiche und Produkte

Die Betätigungsfelder und somit auch die anfallenden Produkte richten sich danach, was im jeweiligen Berufsbild der Lehrberufe gefordert wird, da die Lehrlinge die ganze Bandbreite ihres Berufs erlernen müssen. Die Ausstattung der Werkstätten wird regelmäßig auf einen aktuellen Stand gebracht, damit die Jugendlichen in ihrer Ausbildung den selben Standard vorfinden wie anschließend in einer Tätigkeit in einem Gewerbebetrieb.

Gesamt 100 Jugendliche

Schlosserei: 7 Jugendliche, 2 SK

Dieser Bereich ist in erster Linie im Stahlbau tätig.

Produkte:

- Zäune, Tore (Gartentore, elektrische Tore)
- Stiegen
- Wandhalterungen und Kerzenständer
- Schmiedearbeiten (Ergänzungen zu Geländern und Figuren, Neuanfertigungen)

Zuordnung: Konsum- und Industriegüter, langlebige Wirtschaftsgüter mit besonderen Überlegungen beim Kauf

Tischlerei: 14 Jugendliche, 3 SK, 1 geschützter Arbeitsplatz

In der Tischlerei wird im Prinzip alles gefertigt, was im Innenbereich anfällt. Bautischlerarbeiten wie Fenster und Haustüren werden nicht ausgeführt.

Produkte:

- einfache Möbel
- Küchen, Wandverkleidungen
- Holzspielzeug

Zuordnung: Konsum- und Industriegüter, langlebige Wirtschaftsgüter mit besonderen Überlegungen beim Kauf

Malerei / Anstreicherei: 12 Jugendliche, 2 SK

Von diesem Bereich werden sehr viele Arbeiten für das eigene Haus verrichtet.

Produkte:

- Ausmalen und gestalten von Innenräumen
- Hausfassaden
- Abbeizen und neu lackieren von Fenstern, Türen, Möbeln

Zuordnung: Dienstleistungen, Konsum- und Industriegüter, langlebige Wirtschaftsgüter mit besondern Überlegungen beim Kauf

Lackiererei: 4 Jugendliche, 2 SK

Hier werden sämtliche Oberflächen lackiert. Etwa 80 Prozent der Arbeiten werden an Autos verrichtet. Es ist ein Raum sowohl zum Sandstrahlen als auch eine Autospritzkabine vorhanden.

Produkte:

- Lackieren von Autos, speziell auch Oldtimern
- Lackieren von Metallteilen, Holzteilen und Rahmengestellen aller Art

Zuordnung: Dienstleistungen, Konsum- und Industriegüter, langlebige Wirtschaftsgüter mit besonderen Überlegungen beim Kauf

Hauswirtschaft / Haushandwerk

Produkte:

- allgemeine Hauswirtschaft, Gebäudereinigung

Zuordnung: Dienstleistung, Industriegüter (für das eigene Haus)

Kfz-Technik: 4 Jugendliche, 2 SK

Dies ist der jüngste Werkstättenbereich. Hier absolvieren die Jugendlichen in erster Linie eine Teilqualifizierung. Es werden keine Pickerl-Überprüfungen gemacht und keine Motoren zerlegt. Dies wäre im Hinblick auf die rechtliche Verantwortlichkeit nicht möglich.

Produkte:

- Service am Auto (Reifen wechseln, Flüssigkeiten wechseln)
- Reinigung von Autos
- Beheben von elektronischen Problemen
- kleinere Reparaturen am Auto oder Moped (z.B. Auspuff)
- Fahrradtechnik

Zuordnung: Dienstleistungen, besondere Überlegungen beim Kauf, Konsumgüter, Industriegüter (für das eigene Haus)

Gärtnerei: 14 Jugendliche

Produkte:

- Gemüse, Obst, Kräuter, Blumen
- im Winter Kränze und Gestecke

Zuordnung: Konsum- und Industriegüter, Verbrauchsgüter für den täglichen Bedarf

Gastronomie: 20 Jugendliche

Dies ist der größte Ausbildungsbereich der Organisation.

Es werden täglich etwa 300 Essen für die eigene Einrichtung zubereitet.

Zusätzliche Produkte der Gastronomie:

- Catering

Zuordnung: Industriegüter (für das eigene Haus), Versorgung und täglicher Bedarf

Weberei und Korbflechtere: 1 geschützter Arbeitsplatz

Dieser Bereich ist nicht mehr als Ausbildungsstätte in Betrieb sondern ist derzeit ausschließlich als Arbeitsplatz für einen geschützten Mitarbeiter oder als Kreativangebot für die Jugendlichen in Funktion

Produkte:

- Körbe
- Teppiche

Zuordnung: Konsumgüter, Kauf mit besonderen Überlegungen



Organisation 8 – Tätigkeitsbereiche und Produkte

Die Betriebe stellen in erster Linie Serienprodukte her.

Das größte Standbein des Betriebes ist das Geschäftsfeld Metall, das über drei Stand-

orte in der Steiermark verteilt ist. Den Hauptanteil am Geschäftsfeld Metall bildet die Auspuffproduktion.

Gesamt 300 Beschäftigte

Auspuffproduktion, Stahlbau und mechanische Bearbeitung

Die Wurzeln des Betriebes liegen im Auspuffbau.

Produkte:

- Serienprodukte (Auspuffanlagen) für große Konzerne der Automobilindustrie, Aufträge mit großen Stückzahlen über längere Zeiträume
- Fertigung von Komponenten und ganzen Schalldämpfer für Motorräder, Autos, Baumaschinen und Traktoren
- Stahlbauarbeiten, Produktion von kompletten Blech und Stahleinrichtungen wie Heizungsanlagen und Maschinenteile
- Hochpräzise Schweißverarbeitung für alle Materialien und Verfahren
- Press- und Stanzteile
- Drehen, fräsen, bohren und schleifen verschiedenster Werkstücke und Teile in Klein- und Großserienfertigung

Holzbereich

Dies ist der zweitgrößte Bereich im Betrieb, welcher an zwei Standorten in der Steiermark angesiedelt ist.

Produkte:

- Einrichtung / Möbelausstattung von Pflegeheimen, Jugendgästehäusern, Hotels bis hin zu Industrieobjekten
- Küchen-, Zimmer- und Büroausstattung
- Serienfertigung von Möbeln, Laden, Transportpaletten und Produkten für die Autoindustrie

Elektrobau: 12 Beschäftigte

Der Bereich ist im Verhältnis zu den vorab genannten Bereichen relativ klein (nach der Anzahl der Beschäftigten) und ist ausschließlich in Graz angesiedelt.

Produkte:

- kundenspezifisch bestückte Leiterplatten in großen und kleinen Stückzahlen
- manuell- und computergesteuerte Bestückung und Verkabelung

Bereiche mit weniger als 10 Beschäftigten:

Druck, Montage und Assembling-Tätigkeiten

Dieser Bereich ist ebenso wie die Wäscherei in einer obersteirischen Gemeinde angesiedelt.

Produkte:

- Produktion von Werbemitteln, vom Layout bis zum Flyer oder Plakat
- Digitaldruck
- Siebdruck auf verschiedensten Materialien
- Montagearbeiten

Wäscherei

Produkte:

- Mietwäschedienst als Hotelservice und für sonstige Kunden
- Abholung und Zustellung der Wäsche mittels eigenem Fuhrpark

Zuordnung gesamt: Industriegüter, langlebige Wirtschaftsgüter in Form von Kapitalgütern, Material und Teilen



Organisation 9 – Tätigkeitsbereiche und Produkte

2 Personen

Die angebotenen Produkte stammen zum Teil aus Behindertenwerkstätten. Ein eher geringerer Prozentsatz der Produkte lässt sich in der Form weiterverkaufen, in welcher er vom Unternehmen erworben wurde. Der Großteil der aufgekauften Produkte wird mit anderen Produkten, welche nicht aus diesen Werkstätten stammen, kombiniert und als neues Produkt (z.B. Geschenkspaket) zum Kauf angeboten.

Angebotene Produkte:

- pädagogische Holzspiele
- Geschenkartikel und Geschenkspakete in großer Stückzahl, häufig für Firmen; mit zumindest einem Produkt aus Behinderteneinrichtungen (Marmelade, Keramik)

Zuordnung: Industriegüter (da kaum private Käufer), Verbrauchsgüter für den täglichen Bedarf, langlebige Wirtschaftsgüter mit besonderen Überlegungen beim Kauf

Die Zuordnung der Produktbereiche zu Produktklassen gestaltete sich für mich sehr schwierig. Spätestens an dieser Stelle meiner Diplomarbeit wird deutlich, dass sich die

Auseinandersetzung mit dem Thema „Vermarktung handwerklicher Produkte aus dem Sozialbereich“ sehr schwer auf gegenständliche handwerkliche Erzeugnisse im engeren Sinne begrenzen lässt. Von rein handwerklichen Produkten im Sinne von gegenständlichen Gütern kann man in den Organisationen 3 und 5 sowie in den überwiegenden Bereichen von Organisation 6 und manchen Bereichen von Organisation 7 sprechen. In Organisation 2 sind Handwerk und Dienstleistung stark ineinander verschränkt, wobei der Dienstleistungsanteil überwiegt. In Organisation 4 sind die Produktbereiche fast ausschließlich auf Dienstleistungen ausgerichtet. Auch in Organisation 6 gibt es einige wenige Dienstleistungsangebote, ebenso in einigen Bereichen von Organisation 7. In Organisation 8 sind die Dienstleistungselemente neben gegenständlichen Gütern sehr gering, wobei sich hier die Frage nach einer Abgrenzung von Handwerk und Industrie stellt. In Organisation 9 gibt es in der Produktpalette keine Dienstleistungsangebote, jedoch kommt es hier zu einer Vermischung mit verschiedenen Artikeln, die ihren Ursprung weder im Handwerk noch in Sozialwerkstätten haben.

Die Gewichtung von Handwerk und Dienstleistung in den Organisationen war für mich vor den Interviews nicht ersichtlich. (Es war auch schwierig, die genaue Produktpalette vorab in Erfahrung zu bringen – was heißt das für die Konsumenten?)

Für meine Arbeit stellt sich nun die Frage, welche weitere Vorgehensweise angesichts dieser Schwierigkeiten hinsichtlich der Abgrenzbarkeit des Begriffes Handwerk sinnvoll ist, um der eingangs formulierten Zielsetzung möglichst nahe zu kommen. Die Arbeit in weiterer Folge auf die Vermarktung ausschließlich gegenständlicher Güter, rein handwerklicher Produkte einzugrenzen, würde bedeuten Organisation 4 gänzlich auszuklammern, in den Organisationen 4, 6 und 7 die Dienstleistungsbereiche auszuklammern und in den Organisationen 8 und 9 weitere Abgrenzungen zu ziehen. Dies scheint mir wenig zielführend, da Marketing für die Organisationen als Gesamtheit, als Einheit von Bedeutung ist, und das Eingebundensein eines Bereiches in einen Organisationskontext wiederum starke Auswirkungen auf die jeweiligen Marketingmaßnahmen hat. Daher wird diese Abgrenzung von Handwerk und Dienstleistung in der Auseinandersetzung mit dem Thema Marketing in weiterer Folge in geringem Maß berücksichtigt werden.

Die eingangs angestrebte **Eingrenzung auf rein handwerkliche Produkte** aus Sozialeinrichtungen wird also im Folgenden auf **Erzeugnisse produktiver Sozialeinrichtungen** ausgeweitet.

Die Produkte der Organisationen sind sehr verschieden. Es war dies auch ein Ziel bei der Auswahl der Organisationen, eine möglichst breite Streuung hinsichtlich der Produkte zu erfassen. Für fast alle der befragten Organisationen ist neben dem Konsumgütermarkt auch der Industriegütermarkt in Form von Institutionen und Wirtschaftsbetrieben relevant. Für die Organisationen, welche in eine größere Trägerorganisation eingebunden sind, ist in der Kategorie des Industriegütermarktes die Trägerorganisation ein wesentlicher Abnehmer für die erzeugten Produkte. Die Unterscheidung in Konsum- und Industriegüter kann in sofern für die Organisationen von Bedeutung sein, als dass sie einen unterschiedlichen Einsatz der Marketinginstrumente notwendig macht.

Einen verhältnismäßig kleinen Teil der Produkte habe ich in die Kategorie Verbrauchsgüter / Güter für den täglichen Bedarf eingeordnet. Diese sind hier vorwiegend in den Bereichen Küche / Gastronomie und Gärtnerei angesiedelt.

Viele Produktbereiche der Organisationen wurden von mir der Kategorie der Güter mit besonderen Überlegungen beim Kauf zugeordnet. In dieser Kategorie kommen besonders Nutensaspekte der Produkte wie Preis, Qualität, Aussehen usw. zum Tragen. Dies deckt sich weitgehend mit den in Kapitel 6.1 dargestellten Nutensaspekten. Von Seiten der Käufer finden in dieser Kategorie (siehe Kotler oben) zumeist Preisvergleiche und Abwägungen statt, also kaum Routinekauf. Das würde für diejenigen Organisationen, die sich nicht in einer Marktnische ohne Konkurrenz befinden, bedeuten, dass sie ihre Produkte hinsichtlich dieser Aspekte klar positionieren müssen, falls sie einen Platz auf dem Markt (außerhalb der eigenen Trägerorganisation) anstreben.

6.4 Produkt- und Sortimentsentwicklung

„Produkterneuerung darf nicht mit dem Begriff Erfindung verwechselt werden.“⁴⁴

⁴⁴ Kotler, u.a., (2003). S.673

Produktentwicklung ist als eine Idee bzw. Innovation zu verstehen, ein Produkt oder den Teilbereich einer Technologie für vorhandene Anwender neu oder neuartig darzustellen und zu gestalten. Sie kann auch als ein Prozess verstanden werden, einen neuartigen Nutzen eines Produkts zu identifizieren oder zu schaffen, der vorher auf diesem Teilmarkt nicht bekannt oder vorhanden war.

Die meisten Unternehmen bieten nicht nur ein Produkt an, sondern ähnliche Produkte als Produktlinie.⁴⁵ Jede dieser Linien benötigt eine eigene Strategie zur zielführenden Vermarktung. Die entsprechenden Strategien und Reaktionen des Marktes können Erweiterungen oder Ergänzungen der Produktlinien und Aktualisierungen notwendig machen. Viele Unternehmen haben mehrere Produktlinien, die ein Produktsortiment bilden. Das Marketing eines Unternehmens sollte die Dimensionen des Produkt-Mix vorgeben (Breite, Tiefe und Zusammenhänge in der Produktpalette). Die Produktstrategie baut im Idealfall auf die Notwendigkeiten und die Wünsche der potentiellen Käufer auf. Denn in der heutigen Zeit wandeln sich die Bedürfnisse der Kunden sehr schnell.⁴⁶ Auch die Veränderungen bei angewandten Technologien und in der Wettbewerbssituation machen eine kontinuierliche Verbesserung und Entwicklung neuer Produkte zur absoluten Notwendigkeit für das Überleben der Unternehmen.

Der so genannte Produktlebenszyklus birgt zwei Aufgabenstellungen:

Jedes Produkt scheidet einmal aus und es muss rechtzeitig Ersatz für alternde Produkte bereitgestellt werden. Die Unternehmensleitung muss wissen, auf welche Weise ein Produkt altert und ihre Strategie den Veränderungen anpassen.

Für NPOs ist es häufig schwierig, sich laufend an neue Gegebenheiten und Anforderungen anzupassen, aufgrund ihrer Abhängigkeit von Fördermitteln und weil sie zumeist anderen Regeln unterworfen sind als die freien Marktteilnehmer.⁴⁷

Durch Sortiment und Produktpalette sollen die Zukunft und die Ziele der Organisation gesichert werden.

Betrachtet man die Stärken und Schwächen der einzelnen Produkte, stellen sich folgende Fragen: Welche Rolle spielt ein einzelnes Produkt in der Angebotspalette? Ist dieses Produkt unter Umständen eine Last für die Organisation? Wenn ja, wie kann es adäquat

⁴⁵ Vgl. Kotler, u.a., (2003). S.666ff

⁴⁶ Vgl. Kotler, u.a., (2003). S.672

⁴⁷ Vgl. Scheibe-Jäger, (2002). S.90ff

ersetzt werden? Werden die Kosten gedeckt und bringt das Produkt genug Umsatz? Unterstützt es den Kauf anderer Produkte?

Auf die Notwendigkeit, die Produktpalette zu verändern, kann mit neuen Produkten oder mit der Weiterentwicklung, Verbesserung bzw. Änderung der Eigenschaften oder Eliminierung des Produkts reagiert werden.

❖ **Organisation 1 – Produkt- und Sortimentsentwicklung**

An der Produktentwicklung arbeiten in erster Linie die Trägerorganisationen und es sind zum Teil auch Vorgaben von außen, von Seiten der Fördergeber oder auf regional-politischer Ebene, ausschlaggebend.

[T1.S14]

IP: Von Seiten der Transitkräfte erleben wir eher die gegenläufige Tendenz. Man kommt halt dann auch drauf, das wollte man machen, funktioniert aber mit der Zielgruppe nicht, weil sie da einfach zu schwach sind. [...] Wir haben schon öfter erlebt, dass bestimmte Produktbereiche wieder zurückgenommen werden, weil das Produktionsrisiko dort zu hoch ist. [...] Es gibt schon Einzelfälle, wo auch aus der Zielgruppe der Transitkräfte heraus Produktentwicklung passiert. So wie in [Organisation3] zum Beispiel, die Taschenproduktionen und solche Sachen, wo man sagt, okay, da sind wir relativ offen und die Transitkräfte können etwas mit einbringen, dort passiert Produktentwicklung schon. Das sind aber ganz schmale Nischen-segmente.

✂ **Organisation 2 – Produkt- und Sortimentsentwicklung**

Produktentwicklung ist hier schon seit Jahren ein Anliegen, um die sehr starke Saisonabhängigkeit zu überwinden.

[T2.S17]

IP: Wir suchen schon jahrelang, aber es ist sehr schwierig. [Also] wenn wir was hätten, um auf das Wort Produkt einzugehen, wenn wir die Möglichkeit hätten, ein Produkt zu schaffen, [...] das ich im Winter machen könnte und im Frühjahr und im Sommer oder im Herbst verkaufen [...], dann hätte ich die Leute beschäftigt und könnte trotzdem nachher noch aus dem ganzen, was ich produziert habe, Geld machen. Das ist momentan sehr schwierig. Momentan muss ich schauen, dass ich [im Winter] auf ein

Mindestmaß runter komme, so wenig wie möglich Leute habe, mit einfachsten Mitteln so viel wie möglich die Leute beschäftigen kann [...].

An der Produktentwicklung sind hauptsächlich die Schlüsselkräfte und in geringerem Maß auch die Initialkräfte beteiligt.

[T.S18]

IP: [Wir] sind sehr dominiert von diesen drei Bereichen. Irgendwo, es wäre kein Problem, einen Bereich noch dazu zu finden, sollte aber irgendwie zu den drei Bereichen dazu passen.

Den nicht saisonabhängigen Schneidereich über die Wintermonate auszuweiten, ist im Betrieb nicht denkbar.

[T2.S20]

IP: Ich kann dort keine Männer hingeben, weil es dann kreuz und quer geht. Das würden einige nicht verkraften. Und die Bauleute sind Bauleute und keine Schneider. [Ich] kann einen Baumenschen noch in eine Landschaftspflege, in eine Gärtnerei hinein geben und umgekehrt für Aushilfsarbeiten. Aber ich würde keine Schneiderin hinüberbringen, die mithilft am Bau oder in der Gärtnerei. Und umgekehrt auch nicht. [...] Ich könnte eigentlich nur eine neue Produktpalette schaffen, wo ich sage, gut, ich habe Arbeiten, wo zum Beispiel Leute von der Baupartie oder von der Landschaftspflegepartie und von der Schneiderei dort arbeiten könnten.

Schwierig scheint auch bei einem weiteren Tätigkeitsbereich zur Saisonüberbrückung die Überschneidung der Bereiche in den Übergangsmoaten. Diesen Faktor gilt es in der Arbeit mit dem wenig belastbaren Klientel zu bedenken, ebenso die daraus folgende Schwierigkeit, einen neuen Tätigkeitsbereich mit neuen Produkten zu etablieren. Auch die Lage des Betriebes ist ein wesentlicher Faktor:

[T2.S19]

IP: [Ich] meine, in Graz wäre das ganz was anderes, irgendwas aufzubauen, weil da die breite Masse da ist. Hier [am Land] ist alles sehr verstreut. Ist ein Bedarf da, der da bei uns irgendwo nachgefragt wird, ist es hier durch die zerstreute Lage oder weite Wege und so weiter sicher nicht so interessant wie in Graz.

Lieferwege und das Organisieren von Material spielen kaum in die Produktentwicklung mit hinein aufgrund einer guten Infrastruktur bzgl. Baustofflieferanten.

Eine Beeinflussung der Produktpalette durch Fördergeber wird in der Organisation

nicht wahrgenommen.

↻ Organisation 3 – Produkt- und Sortimentsentwicklung

In dieser Werkstatt steht neben der Konzentration auf die Jugendlichen ganz klar die Produktentwicklung im Vordergrund. Die Organisation versucht mehrere Produktlinien aufzubauen, um nicht von einem einzigen Produkt abhängig zu sein, und entwickelt ihre Produkte laufend weiter bzw. neu. Die Jugendlichen wirken an der Produktentwicklung mit, und es ist vorgesehen, neben den KundInnen / KäuferInnen auch regionale Akteure und DesignerInnen an der Produktentwicklung zu beteiligen. Durch das systematische Einbeziehen der KundInnen sollen die Produkte unmittelbar auf deren Bedürfnisse abgestimmt sein.

[T3.S1]

IP: [Durch] den Entwicklungsprozess wird es dann eben auch so sein, dass wir die KlientInnen integrieren, [...] dass wir sozusagen den jeweiligen Künstler, die Künstlerin mit den Klienten auch zusammenbringt, dass wirklich einmal zwei KlientInnen unsere Produktentwicklung an einen Lampenschirm durchführen und sie das gemeinsam erarbeiten werden. Die Werkstatt bei uns soll auch wirklich ganz stark eine Entwicklungswerkstatt sein [...] die nicht wirklich auf eine Produktion ausgelegt ist, denn das soll auch Freiraum für sehr viele Klienten sein und nicht eine Produktionswerkstatt [...].

[T3.S2]

IP: Das heißt, [...] man entwickelt zum Beispiel den Prototyp für einen Tisch. Der hat [...] die Elemente Metall und Holz. Und dann sucht man zwei Werkstätten. Eine Holzwerkstatt, [Organisation x] zum Beispiel, die Jugendliche dort auch beschäftigen, die auch einen Bedarf haben an Aufträgen. Beziehungsweise die [Organisation y] für Metall, die Teile für uns anfertigen. Der Designer entwickelt das Ganze wirklich produktionsreif, dass es wirklich so ist, dass es umgesetzt werden kann und schult die entsprechenden Betreuer ein, die zuständig sind. Und die produzieren das Ganze dann in der Stückzahl, wie man es braucht. [...] Und der Umsatz aus dem Verkauf wird einfach nach einem bestimmten Schlüssel geteilt.

Zentral ist in der Entwicklungswerkstätte der Aspekt der Einzigartigkeit und Besonderheit der Produkte, wobei man großen Wert darauf legt, alle Produkte auch

unter dem eigenen Markennamen zu verkaufen.

[T3.S3]

IP: Und was ein bisschen mühsam geworden ist, oder wo man dann ein bisschen hingerutscht ist, das war, dass das Produkt, also [...] Taschen, sehr Mainstream geworden ist und unglaublich viele Schüler und Schülerinnen herumrennen damit [...], es ist kein aufregendes Produkt mehr. [Es] hat sich dann einfach immer mehr ausgebreitet durch die Zeit, Produktlebenszyklus. Es ist kein Szeneprodukt mehr. Am Anfang war es noch so, dass man diese Taschen getragen hat, weil „Freitag“ irgendwie ein jeder hat. Und mittlerweile ist es halt irgendwie so, dass ein jeder [...] Taschen hat.

Organisation 4 – Produkt- und Sortimentsentwicklung

Die Produktpalette hat sich in der Geschichte des SÖB aufgrund von Umstrukturierungen aus fördertechnischen Überlegungen stark verändert. (vgl. Kapitel 5.4) Die forcierten Produkte sind sehr stark von den Fähigkeiten der Transitkräfte abhängig.

[T4.S10-11]

IP: [Der] SÖB war früher einmal größer mit verschiedenen Bereichen, wo es auch darum gegangen ist, die Vielfalt abzudecken bzw. verschiedensten Leuten eine Stelle zu bieten, die für sie passt. Im Moment haben wir eben nur mehr drei Möglichkeiten in diesem Projekt. Das hat sich jetzt so entwickelt aus verschiedenen fördertechnischen Überlegungen. Und sonst ist es schon so, dass das, was wir gerade anbieten, natürlich auch ein bisschen damit zu tun hat, welche Mitarbeiter wir als Transitkräfte haben. Nach dem kann man es auch ein bisschen ausrichten. Das heißt, wir schauen schon auch, ob wir einen Bereich ein bisschen forcieren oder nicht, wenn wir sehen, was ist unter den Mitarbeitern abzudecken, also wie viele sehr selbständige Leute brauche ich zum Beispiel, dass ich das machen kann. [...] Es gibt zwar längere Überlegungen, über einen längeren Zeitraum, wo man sagt, das müssen wir ein bisschen einschränken in diesem Bereich zum Beispiel, und dann gibt es kurzfristige Sachen auch. [...] Also wir nutzen das, was gerade aktuell an Ressourcen bei den Leuten da ist.

Organisation 5 – Produkt- und Sortimentsentwicklung

In den letzten drei bis vier Jahren konnte die Holzwerkstätte auf eine äußerst erfolgreiche Produktlinie, bestehend aus einer Serie von Holzspielzeugfiguren, zurückblicken.

Diese wurde in den 30er Jahren von dem in Graz geborenen Architekten, Herbert Eichholzer (1903-1943), entworfen, welcher ein besonderes Engagement für Menschen mit Behinderung zeigte. Im Rahmen eines Gedenkprojektes vor etwa drei Jahren, für welches von Seiten der Trägerorganisation sehr viel Öffentlichkeitsarbeit betrieben wurde, wurde diese Produktlinie der kleinen Holzwerkstätte sogar über die Grenzen Österreichs hinaus bekannt. Durch diesen Vermarktungserfolg besteht in der Holzwerkstätte weiterhin großes Interesse daran, Produkte mit hoher Qualität zu erzeugen, welche sich auch verkaufen lassen. Eine Marktorientierung ist bei der Produktentwicklung also durchaus gegeben. Die Werkstätte fertigt derzeit auch Produkte für die Firma GEA, wobei diese vom Auftraggeber entwickelt und vorgegeben sind. Eigene Produkte werden in der Werkstätte in Form einer weiteren selbst entworfenen Spielzeugserie entwickelt und hergestellt. Der Umsetzung von Entwürfen (z.B. derzeit Bau eines Kinderhochstuhles, entworfen von einem Designer) oder einer Zusammenarbeit mit Entwicklungswerkstätten wie Organisation 3 steht die Schlüsselkraft von Organisation 5 sehr aufgeschlossen gegenüber.

Organisation 6 – Produkt- und Sortimentsentwicklung

Hier gibt es Überlegungen, neue Produkte zu entwickeln und die Produktpalette etwas zu verändern, um sich neue Kundengruppen am Markt zu erschließen, da in einzelnen Bereichen zu wenig Nachfrage besteht.

[T6.S19]

IP: Für die Bürstenmanufaktur wollen wir schauen, ob wir da von der Produktpalette her etwas anderes anbieten können. Es geht hier eher in die Richtung, nicht nur rein Nutzensprodukte sondern auch etwas Schönes und Dekoratives anzubieten. [Eine] weitere Möglichkeit wäre natürlich, dass wir schauen, ob es einen Designer gibt, der uns da ein bisschen unterstützen könnte.

An der Idee, eine Kooperation mit Organisation 3 zum Zwecke der Produktentwicklung aufzubauen, war der Interviewpartner durchaus interessiert.

Organisation 7 – Produkt- und Sortimentsentwicklung

Produktentwicklung im engeren Sinne findet hier sehr wenig statt. Veränderungen der

Produktpalette sind in erster Linie durch neue Anforderungen in den jeweiligen Berufsbildern am Arbeitsmarkt bestimmt.

[T7.S25]

IP1: Wir erweitern unsere Produktpalette schon, jedoch mit dem Ziel, dass unsere Mitarbeitern neue Techniken erlernen, z.B. in der Malerei eine eigene Spachteltechnik [...], aber nicht mit der Zielrichtung, ich will das neue Produkt jetzt verkaufen, sondern damit wir in der Ausbildung auf dem neuesten Stand sind.

IP2: Es verändert sich der Arbeitsmarkt und da schauen wir natürlich, dass wir bei den einzelnen Berufssparten auf die Dinge, die am Arbeitsmarkt gefordert sind, intern reagieren. Wir müssen es deshalb produzieren, damit unsere Jugendlichen diese Arbeitstechniken erlernen, damit sie wiederum vermittelbar sind. [...] Wenn wir nach wie vor sagen würden [Wir] flechten einfach Körbe und sonst nichts, weil das Grundmaterial billig ist und man acht Jugendliche in einem kleinen Raum gut beschäftigen kann, dann wären wir schon lange weg vom Fenster. Das ist eben der Grund dafür, wobei das schon lange her ist, dass das geändert wurde, und da schauen wir natürlich, dass wir auch immer wieder auf die Erfordernisse des Marktes Rücksicht nehmen.

[T7.S5]

IP2: [Es] werden Arbeiten durchgeführt, die im weitesten Sinne der Ausbildung der Jugendlichen dienlich sein müssen [...].



Organisation 8 – Produkt- und Sortimentsentwicklung

[T8.S17]

IP: Produktentwicklung, wenn man das überhaupt so nennen sollte bei uns, geht von den Kostenstellenleitern, von den Verantwortlichen beziehungsweise von den Standortleitern und von der Geschäftsführung aus. Die Geschäftsfelder [...] Metall, Holz, Elektro, da wollen wir uns nicht großartig verändern in der nächsten Zeit, nur die Qualität, welche die Aufträge in diesen Geschäftsbereichen haben sollten, also was für Stückzahlen sind interessant und welche Anforderungen sind für uns interessant, dass wir wirtschaftlich gut arbeiten können. Das ist bei uns zurzeit Produktentwicklung im Prinzip. Dass man sich jetzt wirklich Gedanken macht über ein eigenes Produkt, das wird es glaube ich auch nie geben [...].

Die Produktentwicklung wird hier vorwiegend von großen Kunden / Auftraggebern beeinflusst.

[T8.S17]

IP: Es kann durchaus sein, dass es einen Kunden gibt, der irgendwas braucht, was wir noch nicht machen, und da sind wir aber dann sofort bereit, auch irgendwo was zu investieren, wenn das im Vorfeld abgesichert ist. Somit hängt das sehr stark vom Markt und vom Kunden ab.



Organisation 9 – Produkt- und Sortimentsentwicklung

Produkt- und Sortimentsentwicklung sind in erster Linie danach ausgerichtet, was für das Unternehmen am Markt verkaufbar ist. Das Unternehmen ist mit seiner Produktpalette auch immer davon abhängig, welche Produkte in welcher Stückzahl die Behindertenwerkstätten bereit und im Stande sind anzufertigen.

Mit Ausnahme von Organisation 3 ist die in den Organisationen beschäftigte Klientel kaum aktiv an der Produktentwicklung beteiligt. Organisation 3 wird in dieser Hinsicht von Organisation 1 als eine Ausnahme im Feld der Beschäftigungsbetriebe gesehen. Die Bedeutung, welche die InterviewpartnerInnen der Produktentwicklung in den Organisationen beimessen, ist sehr unterschiedlich. Möglicherweise ist dies auch dadurch beeinflusst, dass das Verständnis für den Begriff Produktentwicklung nicht überall das gleiche ist und Produktentwicklung mit der Neuerfindung von Produkten gleichgesetzt wurde.

Produktentwicklung wurde und wird in den Organisationen durch verschiedene Einflussfaktoren nötig. Ein maßgeblicher Faktor ist die Notwendigkeit oder der Wunsch, die erzeugten Produkte auch verkaufen zu können. Weitere Faktoren, die eine Produktentwicklung nötig machen, können je nach Organisation verschieden sein. Im Bereich der Beschäftigungsbetriebe kommt der Faktor Fördergeber eher stärker zum Tragen. Im Dienstleistungsbereich kann es der Faktor Saisonabhängigkeit sein, welcher die Organisationen nach Nischen und Tätigkeiten für die Wintermonate suchen lässt. In der Organisation, welche ihre Klienten ausbildet, ist die Produktpalette von sich verändernden Anforderungen am Arbeitsmarkt abhängig.

7 Partner der Organisationen auf ihren jeweiligen Märkten

Die Partner der Organisationen auf ihren jeweiligen Märkten sind je nach der Einbettung der Organisationen in ihr Umfeld verschieden. Dies bedingt Unterschiede im Hinblick auf ihre jeweiligen Marketingmaßnahmen. In diesem Kapitel werden diejenigen Partner am Markt dargestellt, die für die jeweiligen Organisationen von Bedeutung sind, um Produkte zu erzeugen und zu vertreiben. Hier liegt ein wesentlicher Unterschied der Organisationen zu Betrieben in der freien Wirtschaft.

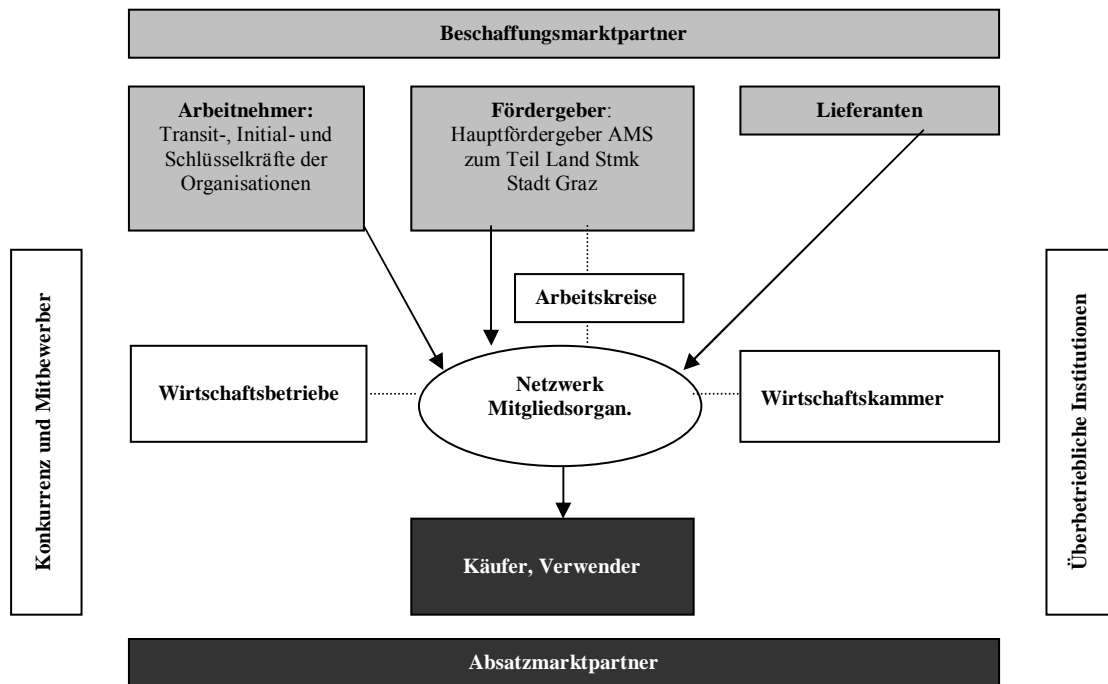
An dieser Stelle ist es notwendig auf den Kundenbegriff genauer einzugehen. Als Kunden der Organisationen können drei verschiedene Gruppen verstanden werden:

- **Private und öffentliche Unterstützer:** sie sind tätig im Beschaffungsmarketing, in der systematische Beschaffung von Geld, Leistungen, Sachspenden und Mithilfe. Diese Unterstützer sind insofern als Kunden zu sehen, als dass für ihre gewährte Unterstützung bzw. Förderung die Versorgung und Betreuung der jeweiligen Klientel geleistet wird. Meine Arbeit zielt jedoch auf die Vermarktung der Produkte (Absatzmarketing) ab und sieht daher in diesem Zusammenhang die Fördergeber nicht als Kunden sondern als Beschaffungsmarktpartner, da sie die für die Produktion notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen.
- **KlientInnen:** Diese werden prinzipiell von den Organisationen als KundInnen gesehen, da sie die primäre Zielgruppe für die Angebote der Organisationen darstellen (Betreuung, Versorgung). Im Hinblick auf die Produktvermarktung ist die Gruppe der an der Produktion beteiligten KlientInnen jedoch als Beschaffungsmarktpartner zu sehen, da ihre Arbeitsleistung notwendig ist, um die Produkte zu erzeugen.
- **Käufer:** Als KundInnen werden in dieser Arbeit die Käufer und Nutzer der in den Betrieben erzeugten Produkte bezeichnet. Das Absatzmarketing⁴⁸ in Richtung Käufer und Verwender steht also im Zentrum der Arbeit (zur Differenzierung innerhalb dieser Gruppe der Käufer und Verwender siehe Kapitel 10).

⁴⁸ Als Absatzmarkt wird die Gesamtheit aller Käufer und Kaufinteressenten bezeichnet.

❖ **Organisation 1 – Überblick über die Partner am Markt**
(steht hier für die Mitgliedsorganisationen gesamt)

Abb.7



Beschaffungsmarktpartner

Arbeitnehmer: jeweilige Transit-, Initial- und Schlüsselkräfte der Organisationen

Fördergeber: Hauptfördergeber AMS Steiermark, Förderungen von Land und Stadt

Lieferanten: zum Großteil ganz normale Wirtschaftsbetriebe

Absatzmarktpartner

Käufer und Verwender: teilweise auch Wirtschaftsbetriebe (siehe Kapitel 10 Marktsegmentierung)

Absatzmittler / Absatzhelfer: Absatzmittler oder ein Verkaufnetzwerk gibt es noch nicht, jedoch Überlegungen für die Zukunft, verschiedene Angebote in einer so genannten Dienstleistungsstraße zusammenzufassen (siehe Kapitel 8 Ziele bei der Produktvermarktung).

Konkurrenz und Mitbewerber

Marktanteil: Die Marktanteile der Beschäftigungsbetriebe mit ihren Produkten an den jeweiligen Märkten sind im Wesentlichen sehr gering.

[T1.S6]

IP: Aber es wird trotzdem wahrgenommen. [...] Im Wirtschaftsleben wird jede Konkurrenz, Aktivität, egal wie groß sie ist, beobachtet und wahrgenommen. [...] Und selbst, wenn man in Marktbereichen beginnt, die man jetzt als nicht marktfähige Arbeit tituliert, spätestens in zehn Jahren kann man davon ausgehen, dass da ein Markt entstanden ist. Und in Bereichen, wo es früher kaum Wirtschaftsbetriebe gegeben hat, die dieses Angebot haben, weil es nicht marktfähig war vom Ertrag her, ergeben sich Recyclingprozesse, die vorher nicht interessant waren, wo nur wir mit Beschäftigungsmodellen drinnen waren, und da boomt so was auf einmal und es entstehen dann ganz viele Firmen. Also gerade im Grünraumbewirtschaftungsbereich, das ist so ein Sektor, oder im Entrümpelungsbereich und Transportbereich. Da hat es ganz viele Nischen gegeben, die aber dann irgendwann vom Markt sozusagen erobert werden und auch eingenommen werden. Das ist sehr schwierig abzugrenzen, auf Dauer.

Andere Non-Profit-Unternehmen

[T1.S6]

IP: In Bezug auf den Markt, Produkte [ist] de facto kaum [eine Konkurrenz gegeben]. [...] Also da wird von den Trägerorganisationen, die hier Angebote schaffen, schon im Vorfeld geschaut, wo finde ich meine Nische, wo ich mir jetzt nicht im Beschäftigungsbereich gleich einen Mitbewerb suche. Und es wird auch teilweise von den Fördergebern schon so gesteuert, dass die Fördergeber zum Beispiel sagen: im Radbereich haben wir ein Projekt, warum sollen wir jetzt ein zweites Radprojekt aufmachen mit demselben Fördermodell. Also das würden diese auch schon als kontraproduktiv sehen. Es würde, glaube ich, auch niemand so schnell auf die Idee kommt, zu sagen, da möchte ich jetzt ganz gleich, in derselben Region, das gleiche tun.

Freie Wirtschaftsunternehmen

[T1.S5]

IP: Wenn man am gleichen Markt ist, ist das sicher immer so. Das ist ja natürlich und auch gewollt. Konkurrenz belebt den Markt. [...] Wenn ich auf demselben Markt Produkte anbiete, habe ich immer einen Mitbewerb.

Überbetriebliche Institutionen

Dachverband / Netzwerk

[T1.S3]

IP: Also im Netzwerk [...] geht es in erster Linie um die Fördergeber. Deswegen auch diese regelmäßigen Arbeitsgruppen mit dem AMS. Aber auch Veranstaltungen, gemeinsame Pressekonferenzen zu arbeitsmarktpolitischen Themen. Das sind so die Bereiche, wo über das Netzwerk Marketing in Richtung Öffentlichkeit und Fördergeber für das Produkt „Beschäftigungsprojekt“ gemacht wird. Das ist die gemeinsame Schiene. Für die Vermarktung der Dienstleistungen und Produkte, die in den einzelnen Beschäftigungsbetrieben hergestellt oder angeboten werden, ist jeder Betrieb für sich selber zuständig. Da gibt es keine wirklichen Kooperationen im Marketing. Dafür sind die Dienstleistungen und Angebote teilweise zu unterschiedlich und liegen auch regional zu weit auseinander. [...] Was Öffentlichkeitsarbeit betrifft und was Fördergeber und Politik betrifft, da gibt es gemeinsames Marketing für den Sektor, den arbeitsmarktpolitischen Sektor Beschäftigungsprojekte.

Arbeitskreise

[T1.S2]

IP: Also wir haben eine Arbeitsgruppe mit dem Land und eine Arbeitsgruppe mit dem AMS Steiermark eingerichtet, wo in regelmäßigen Treffen Themen besprochen werden, die alle betreffen, und wo wir unsere Veränderungswünsche vorstellen, aber vor allem um den Sektor zu stärken, den Sektor auszubauen, auch weiterzuentwickeln, inhaltlich weiterzuentwickeln, zu schauen, was kann der eine vom anderen lernen. Und wir stellen auch, dies ist eines der ersten großen gemeinsamen Projekte, ein Weiterbildungsprogramm für die Mitarbeiter in Beschäftigungsprojekten zusammen.

Wirtschaftskammer

In etwa die Hälfte der Mitgliedsorganisationen des Netzwerks sind Mitglieder bei der Wirtschaftskammer.

[T1.S5]

IP: Das [Schwierigkeiten mit der Wirtschaftskammer bzgl. Gewerberecht] gab es vor Jahren durchaus und darin ist auch teilweise begründet, warum die Betriebe Wirtschaftskammermitglieder geworden sind. [...] Hat auch uns unmittelbar betroffen. Wir waren jahrelang nicht Wirtschaftskammermitglied und haben uns nach einer intensiven Auseinandersetzung mit dieser Frage der Konkurrenzsituation entschlossen, die Gewerbebeschlüssen anzumelden und Wirtschaftskammermitglied zu werden. [...] Und seitdem ist das kein Thema mehr. Offensichtlich geht es da wirklich um die

Mitgliedschaft bei der Wirtschaftskammer [...].

Vernetzung und Kooperation

vgl. Absatzhelfer

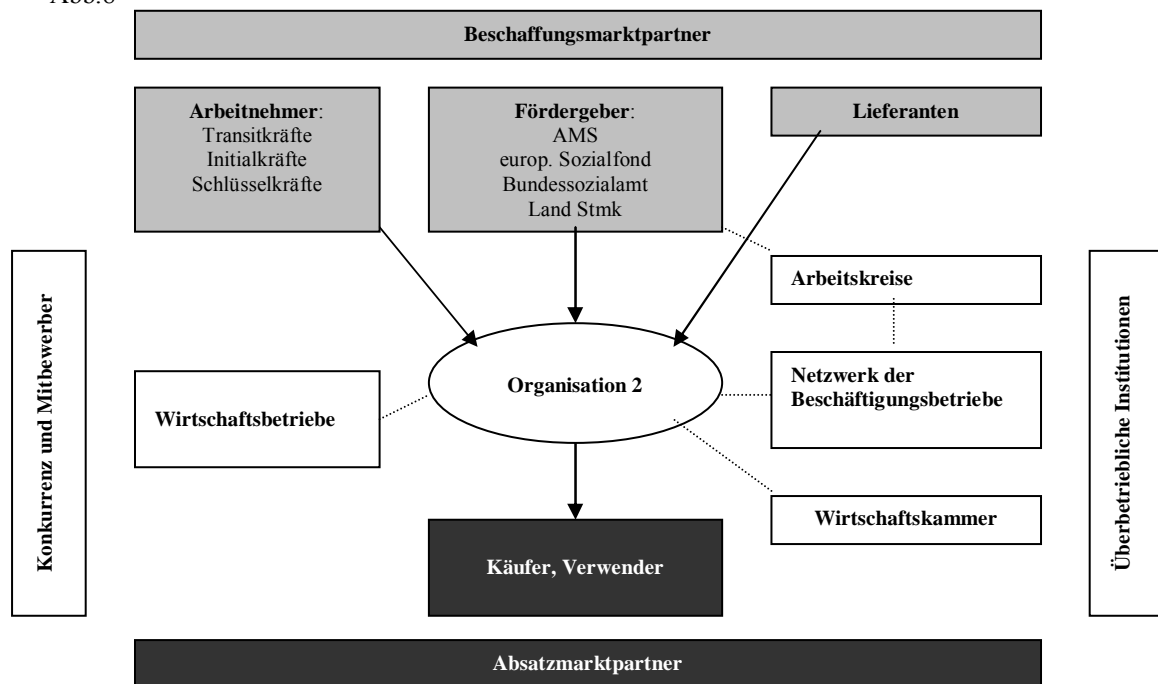
[T1.S7]

IP: [Es] hat ein paar Versuche in einem mikroskopisch kleinen Bereich gegeben. [...] Überlegungen hat es gegeben, aber dafür, glaube ich, sind die Produkt- und Leistungsangebote so unterschiedlich, dass sie sich nicht wirklich gut kombinieren lassen, dass man sich innerhalb des Netzwerkes zum Beispiel, da wirklich massiv unterstützen könnte.

Vernetzung mit der Produktion im Behindertenbereich spielt keine bzw. kaum eine Rolle.

✂ Organisation 2 – Überblick über die Partner am Markt

Abb.8



Beschaffungsmarktpartner

Arbeitnehmer: Transitarbeitskräfte, Initialkräfte, Schlüsselkräfte

Fördergeber: in erster Linie AMS, auch Bundessozialamt, europäischer Sozialfond,

| |
|---|
| <p>Land Steiermark</p> <p><i>Lieferanten:</i> dieselben wie für jedes andere Wirtschaftsunternehmen in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen</p> |
| <p>Absatzmarktpartner</p> <p><i>Käufer und Verwender:</i> überwiegend Private (siehe Kapitel 10 Marktsegmentierung)</p> <p><i>Absatzmittler / Absatzhelfer:</i> keine</p> |
| <p>Konkurrenz und Mitbewerber</p> <p>[T2.S13]</p> <p><i>IP:</i>[Wenn] das [der Marktanteil] wirklich so gravierend wäre, hätten wir nur Probleme[...].</p> <p>Andere Non-Profit-Unternehmen: Es wird keine Konkurrenz wahrgenommen, da es in der Region keine NPO mit gleichen bzw. ähnlichen Angeboten gibt.</p> <p><i>Freie Wirtschaftsunternehmen:</i> Es besteht eine Konkurrenzsituation, ganz besonders zu kleineren Bauunternehmen:</p> <p>[T.S13]</p> <p><i>IP:</i> [Die] tun sich natürlich leicht, weil wir werden natürlich auch immer wieder gefragt, können wir nicht irgendwas schwarz machen, aber da muss ich sagen „Nein, leider, das geht bei uns nicht“. Das glauben die Leute zwar oft nicht und, ja, man muss auch ganz offen und ehrlich sein. Wenn man heute zu einer Baufirma geht, da gibt es genug, die einiges machen in der Richtung [...]. [Das] Traurige ist aber das, dass diese Einzelfirmen [...] auch großartig sagen, ja sicher, wenn ich zehn Stunden arbeite, drei Stunden machen wir schon so. Das fällt ja keinem auf. Da ist das große Problem, was ich sehe.</p> |
| <p>Überbetriebliche Institutionen</p> <p><i>Dachverband / Netzwerk:</i> Der Betrieb ist Mitglied im Netzwerk der Beschäftigungsbetriebe. Da ich das Netzwerk vorab beschrieben habe, möchte ich an dieser Stelle nicht näher auf dessen Tätigkeiten eingehen. In Bezug auf die Produktvermarktung gibt es zwischen Organisation 2 und dem Netzwerk derzeit noch keine Zusammenarbeit oder branchenübergreifende Vernetzung.</p> <p>Arbeitskreise: Arbeitskreise werden regelmäßig vom Fördergeber AMS mit Vertretern des Netzwerkes der Beschäftigungsbetriebe durchgeführt. Die Interessen der Organisation werden also über das Netzwerk vertreten. Marketing ist in diesen Arbeitskreisen</p> |

kein Thema. Im Vordergrund stehen förderliche Anliegen.

Wirtschaftskammer: Die Organisation ist mit allen ihren Teilbereichen jeweils Mitglied der Wirtschaftskammer. Die Kontakte zur Wirtschaftskammer werden als gut und unterstützend erlebt.

Vernetzung und Kooperation: Kooperation und Vernetzung gibt es von Seite des Betriebes mit einer anderen Beschäftigungsgesellschaft in einer angrenzenden Region. Diese Kooperation besteht darin, dass einerseits potentielle Transit- und Initialkräfte, welche für die jeweiligen Tätigkeitsfelder der eigenen Firma nicht geeignet sind, an die andere Firma weiter verwiesen werden. Andererseits werden gelegentlich von den beiden Firmen Aufträge gemeinsam angenommen, wobei zum Beispiel die eine Firma die baulichen Arbeiten und die Pflanzarbeiten erledigt und die andere Firma anfallende Metallarbeiten übernimmt.

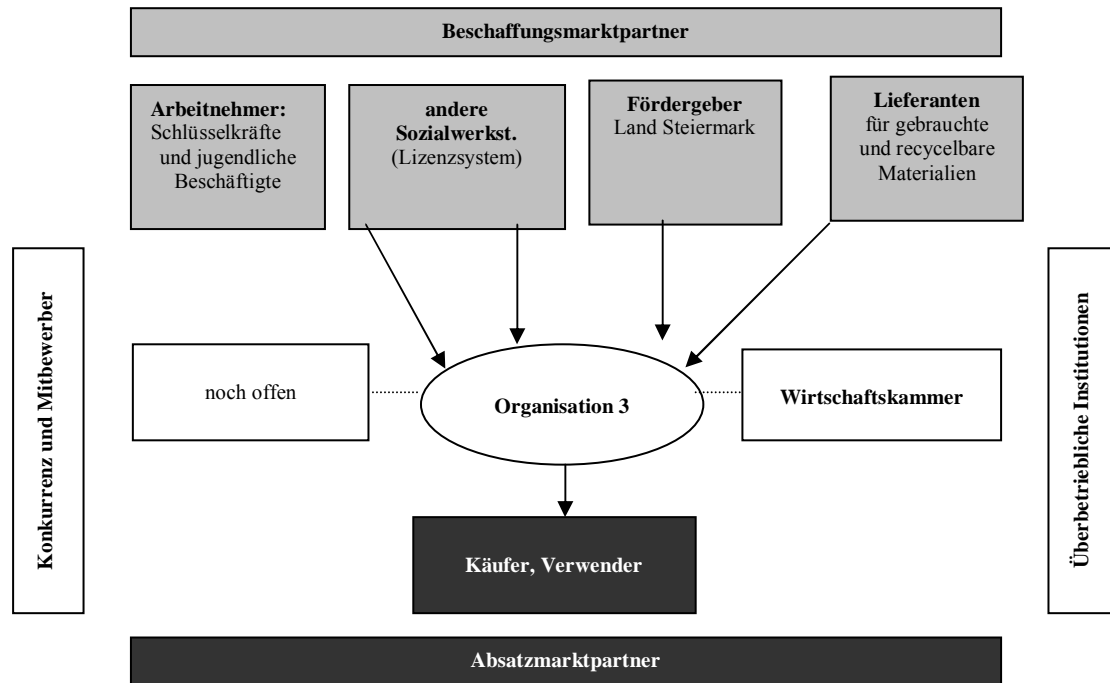
Weitere Kooperationen im Bereich Marketing gibt es zwischen Organisation 2 und anderen produzierenden Sozialeinrichtungen nicht. Erklärt wird dies von den Interviewpartnern damit, dass soziale Unternehmen, welche in den Produktbereichen der Organisation tätig sind, räumlich zu weit entfernt seien.

[T2.S6]

IP:[Da] man gescheiter Weise versucht, diese Bereiche irgendwie so auseinander zu ziehen, dass man nicht intern praktisch eine Konkurrenz aufbaut.

↻ Organisation 3 – Überblick über die Partner am Markt

Abb.9



Beschaffungspartner

Arbeitnehmer: arbeitsmarktferne Jugendliche, Schlüsselkräfte

Andere Sozialwerkstätten: siehe Vernetzung und Kooperation

Fördergeber: Land Steiermark mit jährlicher Subvention

Lieferanten: überwiegend für gebrauchte bzw. recycelbare Materialien

Absatzmarktpartner

Käufer und Verwender: Die Zielgruppe ist lifestyle-orientiert, städtisch, individuell. (siehe Kapitel 10 Marktsegmentierung)

Absatzmittler / Absatzhelfer: keine Angaben

Konkurrenz und Mitbewerber: Zum Marktanteil kann derzeit noch keine Auskunft gegeben werden, da die Organisation in ihrer jetzigen Form und neuem Angebot erst im Entstehen ist.

Andere Non-Profit-Unternehmen

[T3.S4]

IP: Also an und für sich sind wir ein Vernetzungsprojekt und haben eher den Anspruch,

dass wir anderen Sozialeinrichtungen was bringen wollen und nicht in dem Sinn eine Konkurrenz aufbauen.

Freie Wirtschaftsunternehmen: In der Vergangenheit gab es keine Schwierigkeiten bzgl. Konkurrenz mit freien Wirtschaftsunternehmen.

Überbetriebliche Institutionen

Dachverband / Netzwerk: Organisation 3 ist nicht Mitglied im Netzwerk der Beschäftigungsbetriebe.

[T3.S5]

IP: Wir sind eben auch nicht unbedingt ein Beschäftigungsprojekt in dem Sinn. [Wir] sind einfach kein AMS-Projekt und wir haben an und für sich auch keine Kontingente für Fix-Arbeitsplätze. Wir funktionieren nach einer ganz anderen Logik. Und da gibt es nicht wirklich etwas, was vergleichbar ist. [...] Das ist eine etwas anders aufgebaute Struktur, die Finanzierung auch.

Arbeitskreise: sind daher derzeit nicht relevant

Wirtschaftskammer: Die Organisation ist Wirtschaftskammermitglied. Gewerberechtliche Belange wurden vorab geklärt, um Schwierigkeiten zu vermeiden.

Vernetzung und Kooperation: Der Betrieb ist als Netzwerk organisiert, um vorhandene Strukturen und Ressourcen bestmöglich zu nutzen und damit die Effizienz der eingesetzten (öffentlichen) Mittel zu steigern. Gleichzeitig soll diese Vernetzung zu einer Steigerung des Gesamtnutzens für alle Beteiligten führen. Der Netzwerkgedanke umfasst sowohl die Produktion als auch Teilprozesse wie Vertrieb und Materialbeschaffung und wird in Form eines Lizenzsystems auf Basis klarer vertraglicher Vereinbarungen umgesetzt.

[T3.S1]

IP: Eine Produktionswerkstatt, hat andere Anforderungen, die müsste räumlich ganz anders ausgestattet sein. [...] Und diese reinen Produktionsabläufe versuchen wir eben auszulagern. [...] Das soll dann in anderen sozialen Einrichtungen passieren.

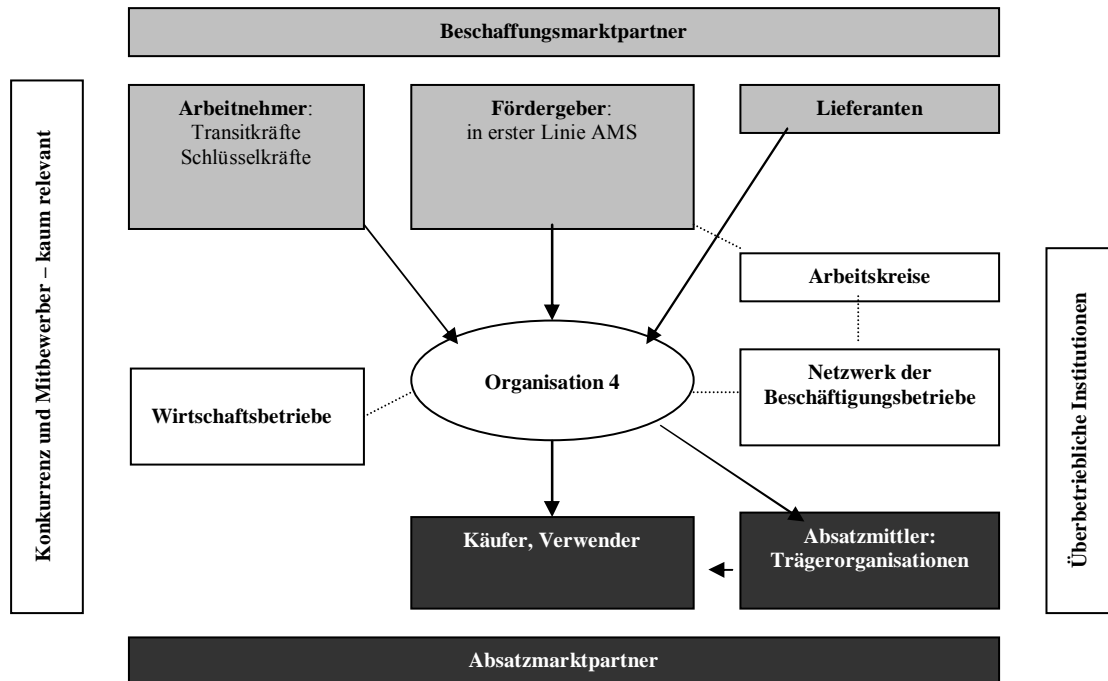
[T3.S5]

IP: Wir haben schon Kontakt mit einigen Werkstätten, vor allem zu denen, mit denen wir dann auch zusammenarbeiten wollen.

Zum Zeitpunkt des Interviews war Organisation 3 auf der Suche nach Schneidereien im Sozialbereich, um Teile der Produktion auszulagern.

Organisation 4 – Überblick über die Partner am Markt

Abb.10



Beschaffungsmarktpartner

Arbeitnehmer: Transitkräfte (überwiegend mit Behinderungen), Schlüsselkräfte

Fördergeber: in erster Linie AMS

Lieferanten: wie in der freien Wirtschaft

Absatzmarktpartner

Käufer und Verwender: sowohl Private als auch Wirtschaftsbetriebe und Institutionen (vgl. Kapitel 10)

Absatzmittler / Absatzhelfer: Als Absatzmittler könnte aufgrund ihrer Größe und des Bekanntheitsgrades die Trägerorganisation bzw. ihre verschiedenen Bereiche gesehen werden.

Konkurrenz und Mitbewerber: Konkurrenz zu *anderen Non-Profit-Unternehmen* oder *freien Wirtschaftsunternehmen* ist in der Organisation kein Thema.

[T4.S6-7]

IP: Konkurrenz war jetzt meines Wissens schon länger kein Thema. [...] Wir schauen auch, dass wir das anbieten, was andere nicht anbieten. [...] Also da kommen andere

Firmen auch noch auf ihre Kosten. Wir haben selber einen anderen Bereich auch noch in der [Trägerorganisation] die decken eine ähnlichen Bereich ab, und das ist auch nicht so, dass die zwei Bereiche sich konkurrenzieren, sondern im Gegenteil, da schaut man vorher noch, dass man sich im Notfall aushilft oder sich das so weiterleitet. Weil manche Aufträge für uns zu groß sind. Dann geben wir sie weiter oder umgekehrt, oder macht man das gemeinsam. Also da gibt es intern eine gute Absprache.

Überbetriebliche Institutionen

Dachverband / Netzwerk: Organisation 4 ist Mitglied im Netzwerk des Beschäftigungssektors.

Arbeitskreise: über das Netzwerk

Wirtschaftskammer: keine Angaben

Vernetzung und Kooperation

[T4.S11]

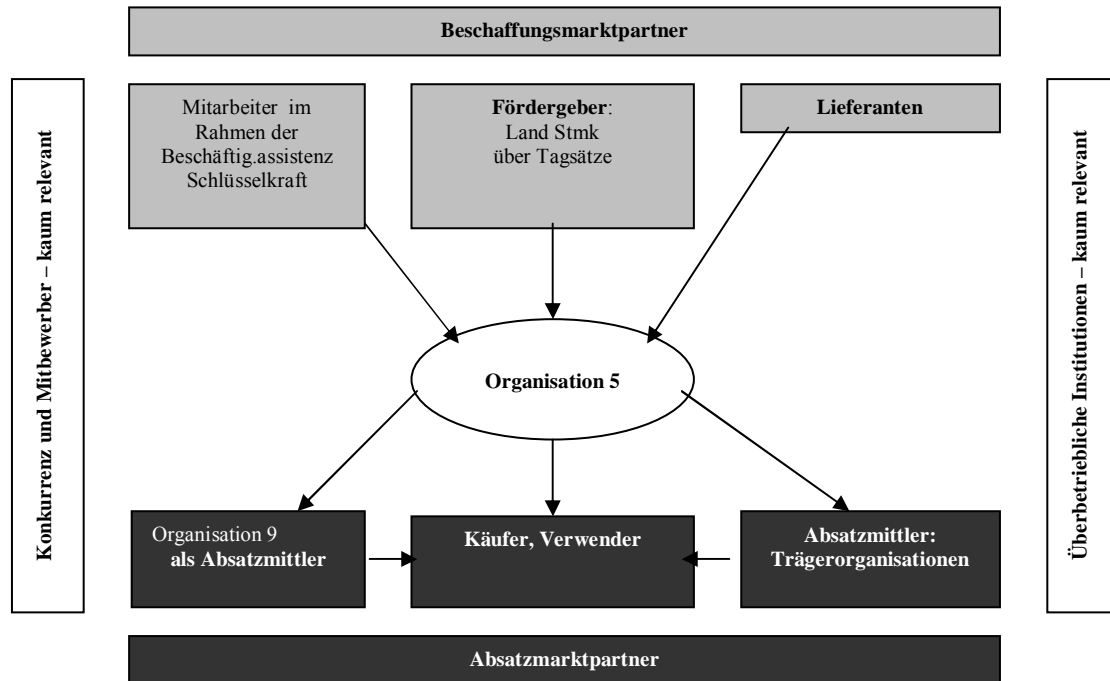
IP: Über die Ebene der Geschäftsführung gibt es eine regelmäßige Zusammenarbeit [mit anderen NPOs]. [...] Im Prinzip kann man immer auf kurzem Wege jemand anrufen zu konkreten Themen. Aber es gibt über den Zusammenschluss verschiedener Projekte einen regelmäßigen Austausch über wichtige Geschichten, fördert technische Überlegungen oder wie man schaut, dass man vielleicht irgendwelche Dinge durchbringt.

[T4.S12]

IP: [Es] gibt manchmal große Aufträge, wo man schon einmal gemeinsam auftritt. Wo jemand die Organisation und die Logistik übernimmt und ein Teil die Küche macht. [...] Also da gibt es durchaus größere Veranstaltungen, wo wir das allein auch nicht mehr abdecken können, wo es gemeinsame Aktionen gibt, wo dann einer koordiniert und andere mit verschiedenen Aufgaben mitarbeiten. Das gibt es durchaus, aber so im Alltag ist das nicht wesentlich, würde ich sagen.

Organisation 5 – Überblick über die Partner am Markt

Abb.11



Beschaffungsmarktpartner

Arbeitnehmer: Menschen mit Behinderung im Rahmen der Beschäftigungsassistenz, eine Schlüsselkraft

Fördergeber: Land (Bezirkshauptmannschaft) nach dem Landesbehindertengesetz über Tagsätze

Lieferanten: Wirtschaftsbetriebe (Sägewerk, Holzhändler, Großhandel), hin und wieder Restlieferungen oder Geschenke

Absatzmarktpartner

Käufer und Verwender: Private, Wirtschaftsbetriebe und Institutionen (siehe Kapitel 10)

Absatzmittler / Absatzhelfer: Als Absatzmittler könnte aufgrund ihrer Größe und des Bekanntheitsgrades die Trägerorganisation bzw. ihre verschiedenen Bereiche gesehen werden. Organisation 9 ist zusätzlich als Absatzmittler für Organisation 5 tätig, wobei über diesen Weg nur sehr wenig verkauft wird.

Konkurrenz und Mitbewerber

Andere Non-Profit-Unternehmen: Konkurrenz zu anderen Holzwerkstätten in NPOs wird nicht wahrgenommen.

Freie Wirtschaftsunternehmen

[T5.S14-15]

IP3: Für mich ergibt sich das Gefühl, dass wir in den Bereichen, wo wir tätig sind, eine Bereicherung auf dem Markt darstellen, da wir auch keine Möbel produzieren, sondern einfach Produkte, die ein Tischler so nicht produzieren könnte. [...] Also weder die Mitarbeiter würde irgendein anderer Betrieb nehmen noch die Produkte. Ich meine „Klump“⁴⁹ auf keinen Fall, das ist unproduzierbar.

Überbetriebliche Institutionen

Dachverband / Netzwerk / Arbeitskreise: keine Angaben. Die Trägerorganisation ist sehr aktiv im Dachverband der Steirischen Behinderteneinrichtungen vertreten, daher ergibt sich für die Holzwerkstätte keine Notwendigkeit, diesbezüglich selbst aktiv zu werden.

Wirtschaftskammer: keine Mitgliedschaft, aber auch keine Schwierigkeiten

Vernetzung und Kooperation

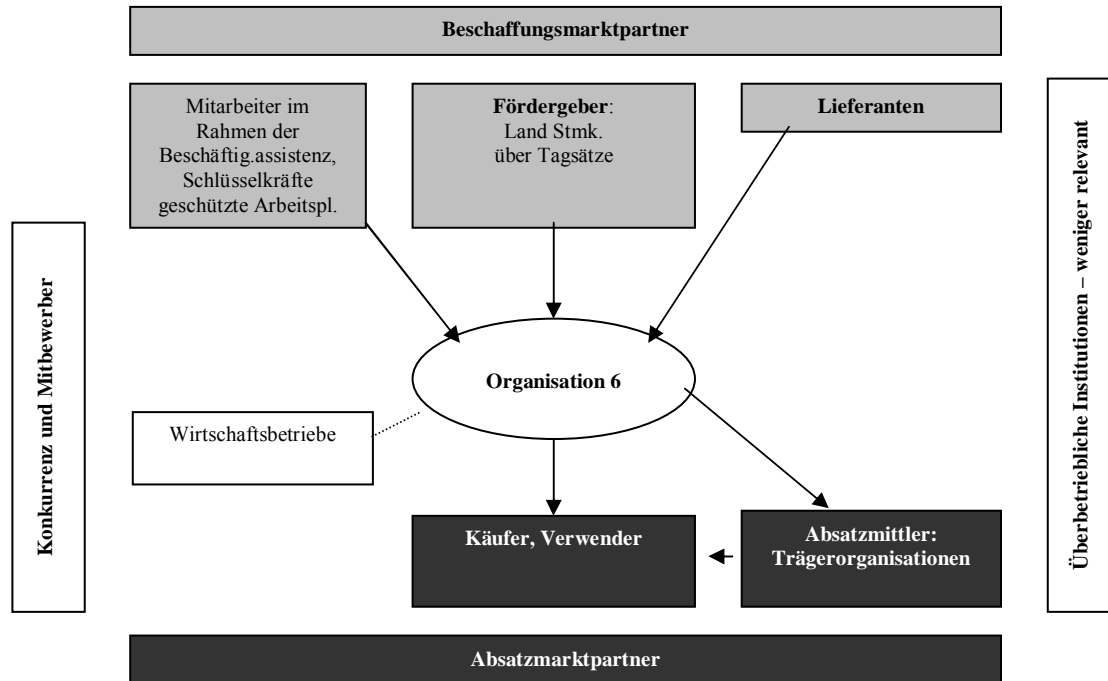
[T5.S13]

IP3: Der Bedarf ist sicher da. Ganz bestimmt. Nur wenn, dann wirklich europaweit. Da muss man wirklich groß denken anfangen, weil einfach ein ganz anderer Markt vorhanden ist und weil ich dann auch ganz anders kalkulieren kann. [...] Je größer der Markt, umso leichter kann ich auch produzieren, dann bringt mir auch Vernetzung was.

⁴⁹ Name der erfolgreichen Holzspielzeugserie.

Organisation 6 – Überblick über die Partner am Markt

Abb.12



Beschaffungsmarktpartner

Arbeitnehmer: Menschen mit Behinderung im Rahmen der Beschäftigungsassistenz, MitarbeiterInnen auf geschützten Arbeitsplätzen, Schlüsselkräfte

Fördergeber: Land, (Bezirkshauptmannschaft bzw. Magistrat) nach dem Landesbehindertengesetz über Tagsätze

Lieferanten: Wirtschaftsbetriebe

Absatzmarktpartner

Käufer und Verwender: die Trägerorganisation, Private und Betriebe bzw. Institutionen

Absatzmittler / Absatzhelfer: Als Absatzmittler könnte aufgrund ihrer Größe und des Bekanntheitsgrades die Trägerorganisation bzw. ihre verschiedenen Bereiche gesehen werden. Im neuen Konzept der Organisation ist vorgesehen, dass bzgl. Absatz der Produkte auch Absatzhelfer angesprochen werden sollen.

Konkurrenz und Mitbewerber

Andere Non-Profit-Unternehmen: werden nur in geringem Maß in einem

Werkstättenbereich als Konkurrenz wahrgenommen

Freie Wirtschaftsunternehmen: Für einige Werkstättenbereiche spielt dieser Aspekt sehr wohl eine Rolle (z.B. Bürstenmanufaktur, Metallwerkstätte)

Überbetriebliche Institutionen

Dachverband / Netzwerk: Der Dachverband der Behindertenorganisationen ist für den Träger, nicht jedoch primär für die Werkstätten relevant.

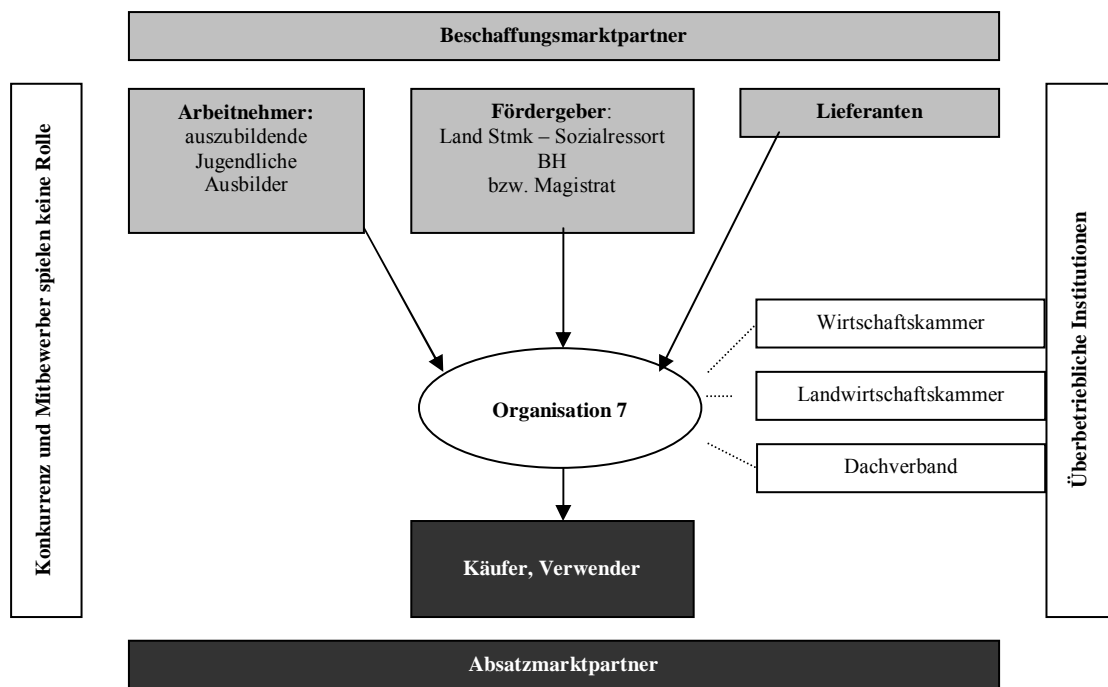
Arbeitskreise: gibt es nur intern in der Trägerorganisation

Wirtschaftskammer: keine Mitgliedschaft

Vernetzung und Kooperation: Organisation 6 hat ein sehr großes Interesse an der Vernetzung bzgl. des Produktvertriebs mit anderen Sozialwerkstätten.

Organisation 7 – Überblick über die Partner am Markt

Abb.13



Beschaffungsmarktpartner

Arbeitnehmer: auszubildende Jugendliche und Ausbilder

Fördergeber: vom Land jährliches Budget (Bezirkshauptmannschaften, Magistrat) und

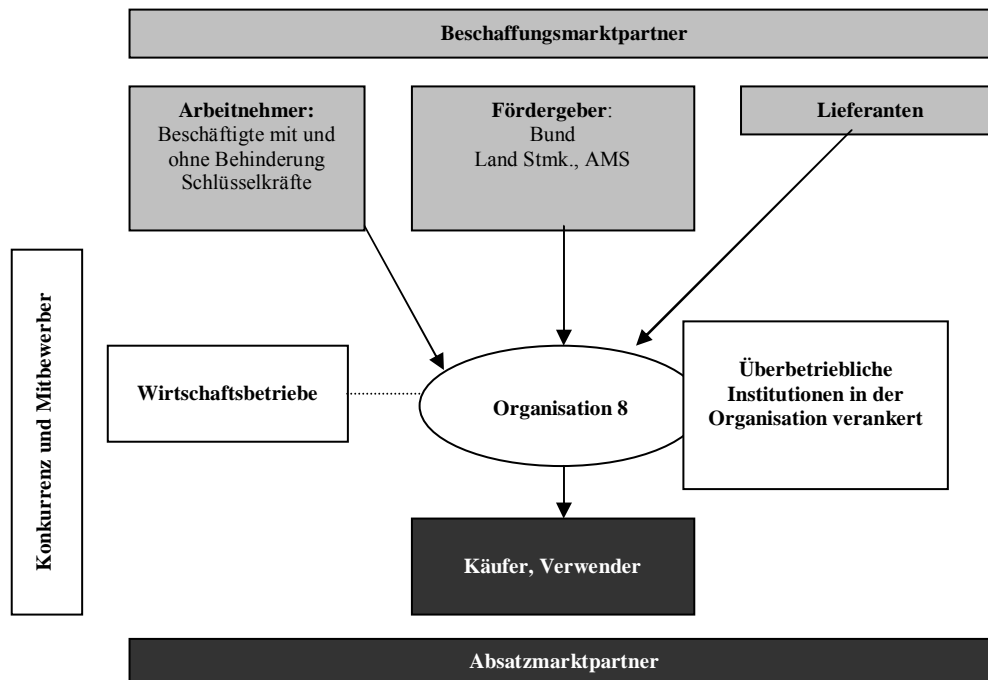
| |
|---|
| <p>über Tagsätze laut LEVO⁵⁰</p> <p><i>Lieferanten</i>: Zulieferer aus der freien Wirtschaft, wobei hier darauf geachtet wird, dass dies solche sind, die gute Produktinformationen geben können, um immer auf dem neuesten Stand zu sein (z.B. im Bereich Klebetechnik)</p> |
| <p>Absatzmarktpartner</p> <p><i>Käufer und Verwender</i>: spielen eine weitgehend untergeordnete Rolle</p> <p><i>Absatzmittler / Absatzhelfer</i>: keine</p> |
| <p>Konkurrenz und Mitbewerber</p> <p><i>Andere Non-Profit-Unternehmen</i>: Konkurrenz zu anderen NPOs ist im Bereich Produktvermarktung nicht gegeben</p> <p><i>Freie Wirtschaftsunternehmen</i>: jegliche Konkurrenzsituation wird ganz bewusst vermieden</p> |
| <p>Überbetriebliche Institutionen</p> <p>Die Organisation gehört zum Sozialressort des Landes Steiermark und ist einer Fachabteilung als Dienststelle nachgeordnet.</p> <p><i>Dachverband</i>: Mitgliedschaft im Dachverband des Behindertenbereichs, aber keine Verbindlichkeiten. Im Dachverband ist Produktion und Marketing kein Thema, allerdings werden Themen hier, die alle Einrichtungen betreffen, wie Behindertengesetz, LEVO und Finanzierung (z.B. Tagsätze) behandelt.</p> <p><i>Wirtschaftskammer</i>: Die Meister in den Werkstätten sind mit ihren jeweiligen Bereichen Mitglieder der Wirtschaftskammer. Der Gärtnereibereich der Organisation ist Mitglied der Landwirtschaftskammer. Mit den Kammern werden in erster Linie Belange der Lehrausbildung bzw. Teilqualifizierung abgewickelt (z.B. Prüfungen).</p> |
| <p>Vernetzung und Kooperation: Bezüglich Produktion und Produktvertrieb gibt es keine nennenswerte Vernetzung mit anderen Sozialeinrichtungen bzw. Sozialwerkstätten.</p> |

⁵⁰ Leistungs- und Entgeltverordnung des Landes.



Organisation 8 – Überblick über die Partner am Markt

Abb.14



Beschaffungsmarktpartner

Arbeitnehmer: Arbeitskräfte mit oder ohne Behinderung, Lehrlinge, Schlüsselkräfte

Fördergeber: Bund (Ausgleichstaxfond), Land Steiermark, AMS

Lieferanten: Wirtschaftsbetriebe

Absatzmarktpartner

Käufer und Verwender: in erster Linie Wirtschaftsbetriebe (vgl. Kapitel 10 Marktsegmentierung)

Absatzmittler / Absatzhelfer: keine Relevanz Die Produkte kommen direkt vom Betrieb zu den Kunden.

Konkurrenz und Mitbewerber

Marktanteil

[T8.S14]

IP: [Im] Bereich Auspuffbau, Metall, haben wir da in der Steiermark und auch in Österreich nicht allzuviel ernst zu nehmende Mitbewerber. Beziehungsweise uns sind sie nicht bekannt, vielleicht gibt es sie, aber vom Kunden her gibt es da eher immer die Tendenz ins Ausland, in den Ostblock zu wandern. Aber da sind wir uns ziemlich

sicher, dass die noch nicht so weit sind beziehungsweise dass die noch nicht das bieten können, was wir bieten. Da hat es auch schon einige Beweise in der Vergangenheit gegeben, dass sie probiert haben, irgendwas zu verlagern und dann aber wieder zurückgekommen sind zu uns. Also da gibt es im Metallbereich, gibt es da nicht jetzt wirklich große Sorgen von unserer Seite. [...] Der Marktanteil ist da sehr hoch. Im Holzbereich ist er nicht so hoch. [...]

Andere Non-Profit-Unternehmen: Konkurrenz zu anderen NPOs nicht relevant

Freie Wirtschaftsunternehmen: Konkurrenz durchaus gegeben

[T8.S8-9]

IP: [Im] Metallbereich, da haben wir sehr gute Stammkunden und langjährige Kooperationen. Da funktioniert das eigentlich sehr gut. Im Holzbereich kommt das vielleicht eher zum tragen, da wir uns da auch an öffentlichen Ausschreibungen beteiligen, im Bereich Objektgeschäfte, also Einrichtungen von Jugendgästehäusern, Spitälern und Pflegeheimen, Altenheimen und so weiter. Und da muss man sich dann schon behaupten und steht wirklich in einem Wettbewerb mit anderen Tischlereien und Firmen, die da mitbieten. Im Elektrobereich ist es noch nicht nennenswert und auch nicht in den anderen Bereichen. Also wir merken es wirklich nur bei Ausschreibungen, wo man dann oft sieht, wir sind da zum Schluss oder wir sind da in der Mitte. Also es gibt da wirklich jeden Fall. Und der Eindruck, dass wir da alles gewinnen oder wettbewerbsverzerrend arbeiten, das ist absolut von der Hand zu weisen. Wobei in der Vergangenheit, jetzt eh nicht mehr, hat es diese Meinungen schon gegeben, aufgrund von falschen Informationen, dass man uns vorwirft, wir kriegen eh alles gezahlt oder wir kriegen alles ersetzt. Aber das sind einfach Vorurteile. Da muss man dann das Gespräch suchen und das Ganze aufklären und dann geht das wieder. Die Beweise, dass wir es [wettbewerbsverzerrend zu arbeiten] nicht tun sind wirklich Ausschreibungen, wo wir sogar letzter sind und irgendeine Tischlerei in der freien Wirtschaft zu einem Preis anbietet, wo wir nicht einmal das Material kaufen können.

Überbetriebliche Institutionen

Überbetriebliche Institutionen sind mit dem Berufsförderungsinstitut und der Wirtschaftskammer in der Eigentümerstruktur und mit je einem Vertreter vom Arbeitsmarktservice, vom Bundessozialamt, vom Land Steiermark und von der AUVA (der Unfallversicherungsanstalt) im Aufsichtsrat verankert. (vgl. Kapitel 5.8)

Dachverband / Netzwerk: nicht bekannt bzw. anscheinend nicht von Bedeutung
Wirtschaftskammer: Hier besteht keine Mitgliedschaft. Dies war bisher auch nicht notwendig aufgrund der Gemeinnützigkeit des Betriebes und aufgrund dessen, dass die Wirtschaftskammer sowieso in der Eigentümerstruktur verankert ist.

Vernetzung und Kooperation

[T8.S7]

IP: Eigentlich gibt es keine Kooperationen. Es gibt Tätigkeiten, die wir auch auswärts vergeben müssen. Wenn wir einen Auftrag reinnehmen, wo einfach Arbeitsschritte dabei sind, die wir selber nicht bewerkstelligen können, dann müssen wir schauen, wer uns das macht. Das kaufen wir natürlich zu, und wenn das eine Sozialeinrichtung anbietet, wer auch immer, dann wird natürlich diese auch vorrangig behandelt. Aber das ist jetzt nicht nennenswert.

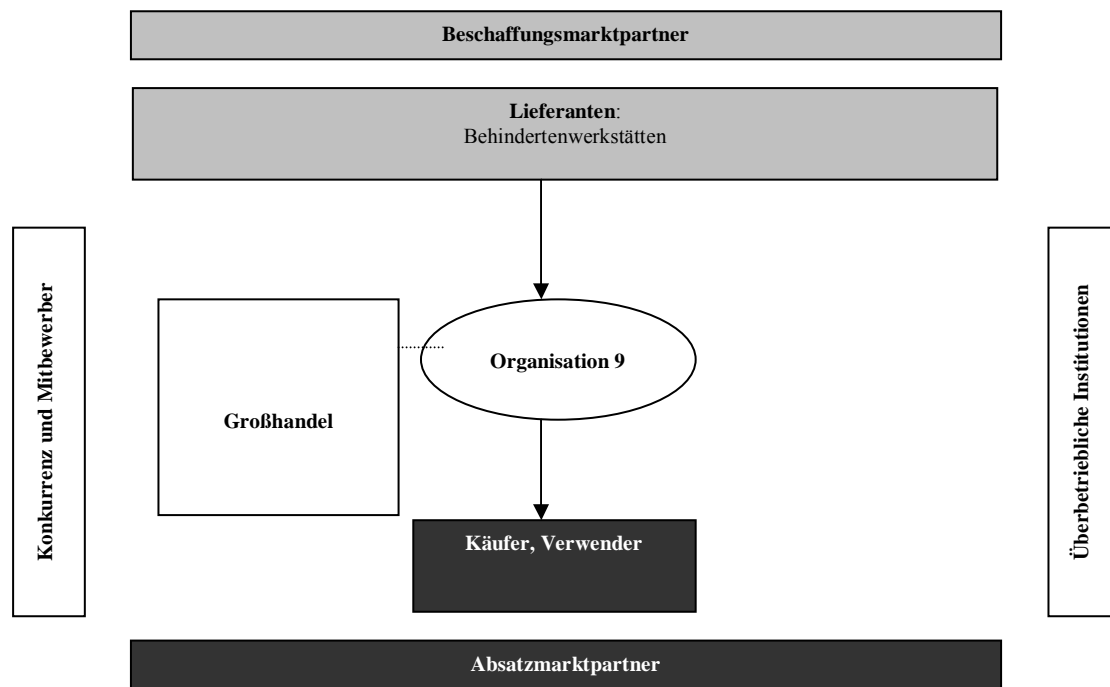
[T8.S19]

IP: Also ich kann mir das zurzeit nicht vorstellen. Mit den anderen integrativen Betrieben nicht, weil da hat jeder seinen eigenen Bereich und ist eigentlich jeder in einem anderen Geschäftsfeld tätig. [...] Es gibt ja regelmäßige Geschäftsführersitzungen Österreich weit. Da hat man sich stillschweigend schon geeinigt. [...] Also da gibt es ein Abkommen und darum könnte ich mir irgendein Verkaufsnetzwerk nicht vorstellen.



Organisation 9 – Überblick über die Partner am Markt

Abb.15



Beschaffungsmarktpartner

Arbeitnehmer: Der Unternehmer selbst und seine Gattin führen den Betrieb. Arbeitnehmer sind nicht relevant.

Fördergeber: keine

Lieferanten: Behindertenwerkstätten, für welche Herr M. als Absatzmittler tätig ist, da er den Produktverkauf nicht in erster Linie vermittelt, sondern die Produkte der Werkstätten tatsächlich ankauft.

Absatzmarktpartner

Käufer und Verwender: in erster Linie Firmen und Institutionen (vgl. Kapitel 10 Marktsegmentierung)

Absatzmittler / Absatzhelfer: Der Unternehmer versteht sich selbst als Absatzmittler. Daher stellt die obige Graphik die Marktpartner des Absatzmittlers dar.

Konkurrenz und Mitbewerber

Andere Non-Profit-Unternehmen: werden nicht als Konkurrenz wahrgenommen, da es das Ziel des Unternehmers ist, den Verkauf von Produkten aus Behindertenwerkstätten zu fördern.

Freie Wirtschaftsunternehmen: werden als Konkurrenz gesehen, ganz besonders in Form des Großhandels (vgl. Kapitel 11 Preispolitik)

Überbetriebliche Institutionen

Dachverband / Netzwerk:

Der Unternehmer strebt durchaus eine Kooperation an, wobei ihm von Seiten des Dachverbandes der Behinderteneinrichtungen bisher noch kein Interesse bekundet wurde. Dies ist wohl darauf zurückzuführen, dass im Dachverband in erster Linie fördertechnische Anliegen bearbeitet bzw. diskutiert werden und dem Thema Produktvermarktung kein Platz eingeräumt werden kann bzw. für das Weiterbestehen der Einrichtungen wesentlichere Anliegen im Vordergrund stehen.

Wirtschaftskammer: zur Mitgliedschaft keine Angaben

Vernetzung und Kooperation: Von Seiten des Unternehmers besteht das Interesse, die Werkstättenbereiche der Behinderteneinrichtungen zu vernetzen. Dies gelang wie vorab beschrieben bisher nur in geringem Ausmaß (zu den Hintergründen siehe Kapitel 8 und 9).

Nach Kotler sind in Wirtschaftsbetrieben die Beschaffungs- und Absatzmarktpartner zumeist gleich wichtig.⁵¹ Das Besondere der Sozialwerkstätten liegt darin, dass den Beschaffungsmarktpartnern zumeist eine weitaus größere Bedeutung zukommt als den Absatzmarktpartnern, da sich die primären Ziele der Organisationen auf den Beschaffungsmarktpartner „Beschäftigte Klientel“ beziehen. Durch die starke Abhängigkeit von Geldern aus öffentlicher Hand rücken hier auch die Fördergeber als Beschaffungsmarktpartner stärker in den Vordergrund.

Hinsichtlich der Lieferanten gibt es kaum Unterschiede zu Wirtschaftsbetrieben, abgesehen von Organisation 9. Den Absatzmarktpartnern „Käufer und Verwender“ kommen in den Organisationen verschiedene Bedeutungen und Rollen zu (näheres dazu siehe Kapitel 10).

Die Branchen und Absatzmärkte sind je nach Produktbereich sehr verschieden – dies war im Zuge dieser Arbeit auch bewusst so gewählt. Bei den Werkstätten, welche in größere Trägerorganisationen eingebettet sind, können diese sowohl die Rolle des

⁵¹ Vgl. Kotler, u.a., (2003)

Absatzmittlers als auch die des Verwenders einnehmen. Weitere Absatzmittler spielen in den befragten Organisationen kaum eine Rolle.

Auch überbetriebliche Institutionen spielen hinsichtlich der Produktvermarktung kaum eine Rolle. Dachverbände, Netzwerke und Arbeitskreise sind jedoch wichtig, wenn es um Anliegen der Beschaffungsmarktpartner geht (Beschäftigte und Fördergeber). Teilweise sind die Organisationen Mitglieder der Wirtschaftskammer, wobei diese Zusammenarbeit als derzeit unproblematisch und zum Teil als unterstützend gesehen wird.

Die NPOs nehmen sich untereinander hinsichtlich der Produktvermarktung nicht als Konkurrenz wahr. In sechs der befragten Organisationen wird allerdings eine Konkurrenzsituation zu Wirtschaftsbetrieben wahrgenommen.

Eine **Vernetzung** der produktiven Sozialeinrichtungen mit dem Ziel der gemeinsamen Produktvermarktung gibt es derzeit nur in geringem Maße. Sowohl zwischen den Beschäftigungsbetrieben als auch zwischen den Behindertenwerkstätten und auch übergreifend zwischen Beschäftigungsbetrieben und Behindertenwerkstätten findet hinsichtlich Produktion und Vermarktung der Produkte kaum ein Austausch statt. Häufig kennen Schlüsselkräfte die konkreten Produktangebote anderer Organisationen kaum, da keine Übersicht über die Produktpalette des gesamten Feldes zur Verfügung steht und zeitaufwändige Recherchen notwendig sind, um den jeweils aktuellen Stand ausfindig zu machen. Die meisten Organisationen haben einige wenige Kooperationspartner in anderen produktiven Sozialeinrichtungen, mit denen sie gelegentlich zusammenarbeiten oder mit denen ein Austausch stattfindet. Gründe für das Fehlen einer übergreifenden Vernetzung sehen die Organisationen darin, dass die Produkt- und Leistungsangebote der Organisationen zu verschieden sind, um sich bei der Vermarktung oder Produktion tatsächlich unterstützen zu können. Auch sind die Märkte, auf welchen die Organisationen sich bewegen, jeweils verschiedene. Im ländlichen Raum kann ein Grund die räumliche Distanz zu möglichen Kooperationspartnern sein. Daher wurde in den Interviews wiederholt der Sinn einer alle Bereiche übergreifenden Vernetzung in Frage gestellt. Auffällig war, dass in den Organisationen 5 und 6, den Werkstätten im Rahmen der Beschäftigungsassistenz, ein besonderes Interesse an Vernetzung gezeigt wurde. Dies lässt jedoch keine weiteren Schlüsse zu, da dies durchaus an der besonders aufgeschlossenen Haltung der Interviewpartner liegen mag.

Den Organisationen 3 und 9 kommt im Hinblick auf Vernetzung eine besondere Rolle zu. Organisation 3 definiert sich selbst als Vernetzungsprojekt mit dem Ziel, eng mit anderen Werkstätten zusammenzuarbeiten. Organisation 9 hat sich ebenfalls das Ziel der Vernetzung gesetzt und konzentriert sich ausschließlich auf Werkstätten im Behindertenbereich.

8 Ziele bei der Produktvermarktung

Die Kenntnis der eigenen Ziele ist für eine Organisation entscheidend, um Entwicklungen selbst aktiv zu steuern und nicht in erster Linie durch Vorgaben und Zwänge von außen bestimmt zu werden. Ziele können qualitativer Art (Image heben, Stärkung der Kundenbeziehungen, Motivation der Mitarbeiter und Klienten, Qualitätssteigerung) und quantitativer Art sein (Erhöhung des Marktanteils, Umsatzplus, mehr Kunden), und sie kombinieren zumeist beide Aspekte. Soziale Organisationen weisen häufig ein komplexes Zielsystem auf,⁵² anders als profitorientierte Unternehmen, welche grundsätzlich monetäre Ziele verfolgen. Eine NPO hat ein Leitbild, ein qualitativ gut beschreibbares Ziel, welches jedoch zumeist nicht quantitativ messbar ist und auf verschiedenste Arten erreicht werden kann.

Die produktiven Werkstätten im Sozialbereich sind häufig in größere Trägerorganisationen eingebettet. Die primären Ziele der Trägerorganisationen können durchaus anders gewichtet sein als die Ziele, welche die jeweiligen Werkstätten hinsichtlich der Produktvermarktung verfolgen oder im Hinblick auf notwendige Eigenerwirtschaftung zu verfolgen gezwungen sind.

Ich werde daher in diesem Kapitel das primäre Ziel der jeweiligen Organisationen den Zielen hinsichtlich der Produktvermarktung gegenüberstellen.

❖ Organisation 1 – Ziele

Primäre Ziele der Organisation

Primäres Ziel der Beschäftigungsbetriebe ist es, der vorab beschriebenen Klientel befristete Arbeitsplätze zu sichern, da diese auf dem ersten Arbeitsmarkt aufgrund ihrer Beeinträchtigungen und Benachteiligungen geringe Chancen auf eine Beschäftigung haben. Während ihrer Tätigkeit in den Beschäftigungsbetrieben sollen sie wesentliche Fertigkeiten und Fähigkeiten erwerben, um anschließend auf dem ersten Arbeitsmarkt Fuß fassen zu können.

⁵² Vgl. Horak, Christian / Matul, Christian / Scheuch, Fritz, (2002). Ziele und Strategien von Non Profit Organisationen. S.198

Ziele bei der Produktvermarktung

Ein wesentliches Ziel der Beschäftigungsbetriebe ist das Aufrechterhalten bzw. das Steigern der Einnahmen, um dem Eigenerwirtschaftungsdruck standhalten zu können.

[T1.S8]

IP: Also da geht es nicht darum auf Gewinnmaximierung zu schauen, sondern eher auf Strukturhaltung und auch darauf, wie sich das optimal mit den Bedürfnissen der Transitarbeitskräfte verbinden lässt.

[T1.S10]

IP: Also bei der Gründung oder Initiierung solcher Betriebe da geht es schwerpunktmäßig darum, in eine Nische zu gehen, wo es Angebotsdefizite gibt. Also ich würde einmal sagen, ich kenne jetzt keine Gründung eines Beschäftigungsprojektes in einem boomenden oder ausgereizten Marktbereich. Also ich kenne kein Beschäftigungsprojekt im Telekommunikationssektor oder ich kenne keine Initiativen in Richtung Elektrogroßmärkte, die ganz stark am Markt sind [...], eher in dem Bereich, wo man sagt, da muss man wieder die Gegenstrategie fahren, schauen wir, wie wir zum Beispiel Altgeräte wieder reparieren können und einer Käuferschicht zukommen lassen, die sich die neuen Geräte eh nicht leisten kann. [Wo] wo in der Gründungsphase eher die Verknüpfung von einem fehlenden Angebot im Vordergrund steht, in Kombination damit, dass wir das mit Langzeitbeschäftigungslosen irgendwie sicherstellen können. Und gleichzeitig unterstützen wir die Infrastruktur und das Angebot in einer bestimmten Region oder in einem bestimmten Marktsegment. Dann, nach dieser Pionierphase, entwickeln sich halt die Projekte und dann verändern sich die Märkte. Es kommt dann auch ein höherer Druck der Fördergeber, was Eigenerwirtschaftung anlangt und dann gilt es sicher zielgerichtet zu schauen, möglichst in dem Bereich, in dem man ist, die Eigenerwirtschaftung voranzutreiben. Und da gibt es dann schon Tendenzen zu sagen, gehen wir in die Bereiche, die eher zu boomen anfangen und dann kommt man schon stärker in die Konkurrenzsituation hinein.

✂ Organisation 2 – Ziele

Primäre Ziele der Organisation: vergleichbar mit Organisation 1 (siehe oben)

Ziele bei der Produktvermarktung

Ein wesentliches Ziel von Organisation 2 ist es, den notwendigen Eigenerwirt-

schaftungsanteil zu erbringen bzw. zu steigern. (vgl. Organisation 1) Um dies zu gewährleisten hat man das Ziel, neue Käufergruppen zu finden und neue bzw. weitere Leistungen anzubieten. Dieser Aspekt kommt in der in Organisation ganz besonders zum Tragen, da man hier mit einer notwendigen Eigenerwirtschaftung von 80 Prozent einem besonders hohen Druck ausgesetzt ist.

Ein weiteres Ziel ist es neue Betätigungsfelder, sogenannte Nischen zu finden, um nicht saisonabhängig zu sein und die Transit- und Initialkräfte auch im Winter weiterbeschäftigen zu können.

[T2.S16]

IP: Immer mit dem Aspekt oder Hintergrund der Veränderung der Nachfrage irgendwie nachzukommen, immer etwas zu finden, wo unser einfaches Klientel, welches wir haben, auch langfristig eine Beschäftigung haben kann und auch praktisch dann in der Wirtschaft wieder bestehen kann. [Und] es ist hart genug, wenn zum Beispiel im Jahr mindestens 20 bis 30 Leute durch unsere Firma durchlaufen.

Um dies zu erreichen werden Kontakte und Zusammenarbeit mit dem Entwicklungsförderungsverband der Region, mit der Wirtschaftskammer und mit dem AMS forciert, und man nimmt an Regionalmanagementsitzungen teil.

[T2.S18]

IP: [Umtriebig] sein in jeder Hinsicht. Überall wo man dabei ist [...] irgendwelche Ideen, Gedanken sammeln, wo man sagt, in diese Kerbe könnte ich jetzt einmal hineinschlagen, mal nachfragen, was könnten wir da tun, wäre da eventuell was für uns möglich. Das ist sehr breit gestreut, das Ganze, und es ist aber sehr schwierig auch irgendwas zu finden. [...] Wir versuchen mit einfachsten Mitteln das Maximum herauszuholen[...].

↻ Organisation 3 – Ziele

Primäre Ziele der Organisation

Führen eines sozialwirtschaftlichen Betriebes mit dem Anspruch, sowohl den sozialen Auftrag zu erfüllen als auch den wirtschaftlichen Erfolg im Auge zu behalten, und ein mehr an Lebensfreude bei MitarbeiterInnen, Jugendlichen und KundInnen zu erreichen. (Diese Formulierung ist einem Konzept der Organisation entnommen.)

[T3.S5-6]

IP: Wir wollen realitätsnahe Beschäftigungsverhältnisse anbieten, von denen die Jugendlichen den Benefit haben, dass sie eine interessante Arbeit machen können beziehungsweise auch sehen, dass Arbeit auch mehr sein kann als einfach „Das muss man tun, dass man ein Geld verdient“. [Und] da die klassischen Arbeitstugenden zu vermitteln und einfach auch motivationsfördernd einzuwirken, die Selbständigkeit zu fördern, [...] dass es vielleicht dem einen oder anderen gelingt, sozusagen mit dem Schub dann weiterzukommen.

Ziele bei der Produktvermarktung

[T3.S6]

IP: [Auf] der anderen Seite haben wir natürlich den und die Kundin, die bei uns einkauft. Und da wollen wir interessante, spannende, individuelle Produkte anbieten, die leistungsfähig sind, die witzig sind und Spaß machen.

Da die Organisation sich noch in der Gründungs- bzw. Eröffnungsphase befindet, ist es wichtig, sich Märkte und Kundengruppen zu erschließen und die einmal fürs erste Jahr fixierte Eigenerwirtschaftung zu erreichen. Als Ziel wird auch gesehen, sich ein Netzwerk von Partnerwerkstätten zu schaffen.

Organisation 4 – Ziele

Primäre Ziele der Organisation

vergleichbar mit Organisation 1 und 2 (siehe Organisation 1)

Ziele bei der Produktvermarktung

wesentliches Ziel, die notwendige Eigenerwirtschaftung zu erreichen

[T4.S9]

IP: Im Vordergrund ist einfach wirklich zu Kunden zu kommen, dass wir unsere Dienstleistungen anbringen. [Man] muss das auch offensiv herantreiben, dass man zu Kunden kommt.

[T4.S5]

IP: Von den Arbeiten her sind wir grundsätzlich ausgelastet. Was vielleicht manchmal ein bisschen schwierig ist, sind so Winterarbeiten.

Als ein weiteres Ziel könnte auch gesehen werden, Arbeiten für den Winter zu finden, um nicht zu sehr saisonabhängig zu sein. Im Bereich Bürodienstleistungen ist es ein Ziel vermehrt Kunden zu werben, da hier seit einem Jahr leistungsfähigere Geräte (Kopierer)

zur Verfügung stehen und diese höhere Fixkosten verursachen, welche wiederum abgedeckt werden müssen.

Organisation 5 – Ziele

Primäre Ziele der Organisation

Menschen mit Behinderungen, welche am freien Arbeitsmarkt keine Beschäftigung finden können, einen geregelten und erfüllten Arbeitsalltag in den Werkstätten zu bieten und je nach ihren Fähigkeiten bestmöglich zu fördern. Ganz wichtig ist es der Trägerorganisation in den Werkstätten für die Klientel eine möglichst normale Arbeitswelt zu schaffen.

Ziele bei der Produktvermarktung

Die Werkstätte als produktiven Bereich weiterzuführen, in welchem die Beschäftigten wirklich arbeiten können und nicht bloß beschäftigt werden. Da es immer wieder eine gewisse Schwierigkeit darstellt, ein Produkt zu finden, welches eine sinnvolle Arbeit für die Beschäftigten darstellt und das trotzdem qualitativ hochwertig ist, könnte man die Produktentwicklung in dieser Werkstätte durchaus auch als Ziel definieren. Weiterhin besteht anknüpfend an bisherige Vermarktungserfolge das Ziel, die erzeugten Produkte auch tatsächlich zu verkaufen, was im Hinblick auf die Motivation der Beschäftigten wichtig ist.

Organisation 6 – Ziele

Primäre Ziele der Organisation

Menschen mit Sinnes- und Mehrfachbehinderungen, welche am freien Arbeitsmarkt keine Beschäftigung finden können, einen geregelten und erfüllten Arbeitsalltag in der Werkstätten zu bieten, und sie je nach ihren Fähigkeiten bestmöglich zu fördern. Als wichtig wird hier auch gesehen, mehr geschützte Arbeitsplätze für die Beschäftigten zu schaffen, damit für diese ein tatsächliches Einkommen gesichert ist.

Ziele bei der Produktvermarktung

Für einzelne Werkstättenbereiche neue Käufergruppen und Märkte zu erschließen, und diesbezüglich Produktentwicklung zu betreiben. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Marketing wird insofern als Ziel gesehen, als dass sich eine gute Einschätzung

als nötig erweist, was an Aufträgen angenommen werden kann und welche Tätigkeiten in den Werkstätten möglich sind, ohne dass eine Überforderung der Beschäftigten eintritt.

Ein Druck, die Eigenerwirtschaftung der Werkstätten zu erhöhen, besteht nicht. Trotzdem sieht die Einrichtung den Verkauf der erzeugten Produkte als Ziel. Dies ist auch durch die Art der Präsentation der Produkte nach außen ersichtlich (Produktbroschüre, Homepage).

Ein weiteres Ziel ist es, für die Fähigkeiten der behinderten Menschen zu sensibilisieren und ihr Ansehen zu heben.



Organisation 7 – Ziele

Primäre Ziele der Organisation

Die Ausbildung der behinderten Jugendlichen, um sie bestmöglich auf eine spätere Tätigkeit auf dem Arbeitsmarkt vorzubereiten.

[T7.S16]

IP2: [Unsere] Hauptaufgabe ist es nicht, Produkte zu erzeugen und die zu vermarkten. Wir machen das natürlich auch, weil wir gewissenhaft schauen, dass da nichts verjuxt wird, aber trotzdem ist das sekundär.

Ziele bei der Produktvermarktung

Vermarktung der Produkte ist kein wesentliches Thema.

[T7.S8]

IP2: Die Produktion von Werkstücken ist ein Nebenprodukt, das aber notwendig ist. [...] Wir können zum Beispiel nicht eine Motivation bei den Jugendlichen erzeugen, wenn sie merken, dass wir am Abend die Werkstücke wegwerfen. [...] Es ist notwendig, dass sie sehen wie ein Werkstück entsteht und Freude am Beruf kriegen. Aus diesem Grund müssen wir auch etwas erzeugen.



Organisation 8 – Ziele

Primäre Ziele der Organisation

Die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen oder Beeinträchtigungen, die nicht oder noch nicht in der freien Wirtschaft bestehen können.

Ziele bei der Produktvermarktung

[T8.S15]

IP: Vorrangiges Ziel ist jetzt, die bestehenden Kooperationen zu halten und uns intern so zu organisieren, und das ist schwierig genug, dass wir das bewältigen. Jetzt mangelt es nicht mehr an Aufträgen oder an Kunden, sondern wir müssen jetzt auch den hereingenommenen Auftragsstand abarbeiten. [...] In der Zukunft mittelfristig gibt es keine Ziele dahingehend, dass man jetzt sagt, wir wollen ein neues Geschäft eröffnen. Den Betrieb praktisch in der Größe halten und nachhaltig wirtschaftlich zu betreiben mit diesen Geschäftsfeldern, also das ist sicher das oberste Ziel. Es kann durchaus sein, dass irgendwo ein regionales Projekt oder irgendwo ein zeitlich befristetes Projekt entsteht, das wieder eine andere Berufssparte betrifft, aber das ist dann eher kurzfristig [...], man muss immer flexibler werden. Man muss immer kurzfristiger auf die Kundenwünsche reagieren. Das ist unsere Hauptaufgabe, [aber da] wir aufgrund unserer Firmenstruktur eher träge sind im Reagieren und Verändern, und da glaube ich liegt die Hauptherausforderung in der Zukunft.



Organisation 9 – Ziele

Primäre Ziele der Organisation

Ein Netzwerk in ganz Österreich aufzubauen, um Produkte aus sozialen Tageswerkstätten am freien Markt im wirtschaftlichen Bereich zu verkaufen und dazu beizutragen, den Eigenerwirtschaftungsanteil der Behindertenwerkstätten zu erhöhen. Darüber hinaus will man das Prestige der Werkstätten und der darin Beschäftigten stärken.

Ziele bei der Produktvermarktung

Den Umsatz zu erhöhen, damit einerseits das Fortbestehen des eigenen Unternehmens und Arbeitsplatzes gesichert ist und andererseits mehr Gelder in die Werkstätten (Lieferanten) wiederum zurückfließen können. Ein weiteres Ziel ist es, Märkte für die Produkte aus Behindertenwerkstätten zu erschließen und gleichzeitig die Werkstätten dazu zu bewegen, zielgerichtet für diese Märkte zu produzieren.

Die primären Ziele der befragten Organisationen (ausgeklammert bleibt hier Organisation 9) beziehen sich immer auf ihre Klientel, welche am freien Arbeitsmarkt schwer oder gar nicht Fuß fassen kann. Die Ziele unterscheiden sich hinsichtlich des „Zweckes“

der Beschäftigung. In den Organisationen 5, 6 und überwiegend in der Organisation 8 ist dieser „Zweck“ eine dauerhafte Beschäftigung. In Organisation 7 und zum Teil in Organisation 8 ist der „Zweck“ der Beschäftigung die Ausbildung. Organisation 1 (alle Beschäftigungsbetriebe betreffend) und somit auch Organisation 2 und 4 stellen eine zeitlich befristete Beschäftigung mit dem „Zweck“ der Arbeits(re)integration sicher. Organisation 3 beschäftigt Jugendliche zum „Zweck“, ihre Arbeitsfähigkeit zu fördern, jedoch nicht in Form von Fixarbeitsplätzen, sondern über einen niederschweligen Zugang.

Die Ziele der Produktvermarktung in Organisation 3 sind einerseits wirtschaftliche, mit dem Hintergrund, Möglichkeiten bzw. Strukturen zu schaffen, welche notwendig sind, um permanent Produktentwicklung betreiben zu können. Andererseits soll die Produktvermarktung so gestaltet sein, dass sie für alle Beteiligten tatsächlich Spaß macht.

In den Organisationen 1, 2, 4 und 8, welche einem eher hohen Eigenerwirtschaftungsdruck unterliegen(vgl. Abb.4 Erlebter Eigenerwirtschaftungsdruck) wurde die Produktvermarktung als ein klar wirtschaftliches Ziel dargestellt. Dieses unerlässliche Ziel steht dabei häufig im Widerspruch zu den primären Zielen (siehe Kapitel 5.1), und die Notwendigkeit der Vermarktung der Produkte kann durchaus negative Auswirkungen auf das Erreichen der primären Ziele haben.

In den Organisationen 5, 6 und 7 sind die primären Ziele der Produktvermarktung deutlich übergeordnet, was offensichtlich in dem als wesentlich geringer beschriebenen Eigenerwirtschaftungsdruck begründet ist. Für Organisation 7 ist Produktvermarktung kein wesentliches Thema und es werden dahingehend keine Ziele formuliert. Den Organisationen 5 und 6 ist Produktvermarktung durchaus ein Anliegen. Es ist erklärtes Ziel immer wieder sinnvolle Produkte zu finden, bei deren Herstellung die Klienten weder über- noch unterfordert sind und deren Verkauf sich wiederum motivationsfördernd auswirkt. Die Produktvermarktung wird weniger aus einem bestehenden Eigenerwirtschaftungsdruck heraus betrieben.

Das von mir vorab vermutete Ziel, im Zuge der Produktvermarktung das Prestige der beschäftigten Klientel in der Gesellschaft zu heben, wurde von meinen InterviewpartnerInnen nur in geringem Maß betont. Allein in den Organisationen 5 und 6, in welchen dem Aspekt „sozialer Nutzen“ eine größere Bedeutung zukommt als in den anderen Organisationen (vgl. Kapitel 6.1), trat dieses Ziel weiter in den Vordergrund.

Organisation 9 ist hier gesondert zu betrachten. Die Ziele von Herrn M. setzen an der Produktvermarktung der Behindertenwerkstätten an. Sie sind also auf einer völlig anderen Ebene zu sehen als die primären Ziele der anderen Organisationen. Die Gründe dafür, dass es Herrn. M. innerhalb seiner fünfjährigen Tätigkeit nur in geringem Maß gelang seine Ziele zu erreichen, sind möglicherweise in diesem Unterschied der Zielebenen begründet. Die von ihm gesuchten Lieferanten sind die Werkstätten im Rahmen der Beschäftigungsassistenz. In diesen von mir auch befragten Werkstätten wurde von Seite der Schlüsselkräfte ein eher geringer Eigenerwirtschaftungsdruck dargestellt. Es besteht also hier keine zwingende Notwendigkeit die Eigenerwirtschaftung – unter Umständen auf Kosten der primären Ziele – wesentlich zu erhöhen.

Die Ziele von Organisation 5 und 6 beziehen sich durch die gegebene Finanzierung deutlich übergeordnet auf ihre Klientel. Den Organisationen ist es durchaus ein Anliegen, ihre Produkte zu verkaufen, jedoch hatte ich sehr stark den Eindruck, dass sie sich ihre Märkte selbst erschließen wollen und es für die Organisationen wichtig ist, die Produktentwicklung hinsichtlich der besonderen Bedürfnisse ihrer Klienten selbst in die Hand zu nehmen, um Über- und Unterforderung in den Werkstätten zu vermeiden.

Es stellt sich die Frage, inwieweit sich dieses auf die KlientInnen ausgerichtete Ziel mit dem Zielmarkt von Herrn M. überhaupt vereinbaren lässt (siehe Kapitel 10).

9 Gefahren und Chancen – Stärken und Schwächen beim Marketing

Das Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Gefahren für die eigene Organisation ist notwendig, um wichtige Entwicklungen und deren Einfluss auf die Zukunft der Organisation vorwegzunehmen zu können.⁵³

Setzt sich eine Organisation mit ihren Stärken und Schwächen auseinander, sollten nicht sämtliche Eigenschaften des Betriebes dargestellt werden sondern nur jene, welche für Erfolg und Nichterfolg bestimmend sind. Wird hier zu viel gewollt, erschwert das die Konzentration auf die wesentlichen Punkte. Stärken und Chancen sowie Schwächen und Gefahren sind niemals absolut sondern immer als relativ zu betrachten und stehen stets im Verhältnis zum jeweiligen Umfeld der Organisation.

Chancen können zum Beispiel günstige Entwicklungen im wirtschaftlichen Umfeld sein, auch demographische Entwicklungen auf lange Sicht, Markttrends wie Gesundheit und Bequemlichkeit oder neue Technologien und Produkte auf dem Markt. Chancen sind immer auch mit Risiken verbunden. Besonders in dem hier untersuchten Arbeitsfeld ist es sehr schwierig Chancen aufzugreifen, weil das Risiko im Hinblick auf die Verantwortung für die Klientel der Organisationen gering bleiben muss.

Gefahren können die Tätigkeit der Konkurrenz oder die Macht der Vertriebswege darstellen (z.B. Produktlinien wieder einstellen zu müssen, weil sie von Kunden nicht angenommen werden), Bedrohungen aufgrund demographischer Veränderungen sein oder durch Politik und Gesetzgebung entstehen. Politik und Gesetzgebung spielen für die sozialen Einrichtungen eine besonders große Rolle aufgrund ihrer starken Abhängigkeit von Fördermitteln aus öffentlicher Hand.

Verschiedene Gefahren haben verschiedene Intensität und Eintrittswahrscheinlichkeiten. Für die wichtigsten Gefahren sollten Reaktions- und Abwehrkonzepte erarbeitet werden. Manchmal ergeben sich auch unerwartete Chancen. Man sollte jede Gelegenheit prüfen, die sich bietet, denn nur ganz selten finden sich Gelegenheiten, die hundert-

⁵³ Vgl. Kotler, u.a., (2003). S.169ff

prozentig zum Betrieb passen, und auch die angestammten Geschäftsfelder können niemals als ganz sicher betrachtet werden.

Im konkreten Fall gilt es immer abzuwägen, wie der erwartete Ertrag im Verhältnis zum Risiko steht. Ein von außen aufgezwungener Trend kann zugleich Chance und Bedrohung darstellen, je nach dem wo die Stärken und Schwächen der Organisation liegen.

🏠 **Organisation 1**

Stärken / Chancen

[T1.S12]

IP: Eine natürliche Stärke ist, dass die Kundenschichten, denen bewusst ist, dass das ein sozialwirtschaftliches Unternehmen ist, eher die Toleranz haben, wenn was mal nicht so schnell geht. [...] Wenn ich es permanent präsent mache, dass ich ein sozialwirtschaftliches Unternehmen bin, dann werde ich eher auch eine höhere Toleranz kriegen.

Weitere Stärken der Beschäftigungsbetriebe würde ich darin sehen, dass untereinander hinsichtlich der Produktvermarktung keine Konkurrenz besteht und es bereits eine bestehende Vernetzung mit anderen Schwerpunkten gibt. Diese Schwerpunkte sind: ein gemeinsames Auftreten gegenüber den Fördergebern, gemeinsame Weiterbildungen für die Schlüsselkräfte sowie gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit zu arbeitsmarktpolitischen Themen.

Schwächen / Gefahren

Als Schwäche der Beschäftigungsbetriebe im Hinblick auf das Marketing ist die geringere Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit der Arbeitskräfte aufgrund sozialer und/oder psychischer Beeinträchtigungen und deren Verweildauer von maximal einem Jahr im Betrieb zu sehen. Im Vergleich zu anderen Wirtschaftsunternehmen sind daher weit größere Anstrengungen nötig, um die erforderliche Qualität der Produkte zu erreichen und zeitgerecht zu liefern. Aufgrund der kurzen Verweildauer der beschäftigten Transitarbeitskräfte ist eine wesentliche Schwäche auch deren Qualifizierung. Wenn im Laufe eines Jahres die notwendigen Fertigkeiten erworben wurden, müssen die TAK bereits weitervermittelt werden und neue wiederum unqualifizierte TAK rücken nach. In diesem Zusammenhang könnte auch der organisatorische Aufwand als Schwäche angeführt werden.

Im Hinblick auf die Bemühungen den notwendigen Eigenerwirtschaftungsanteil zu erbringen, besteht die Gefahr, dass die primären Ziele, die Unterstützung der benachteiligten Klientel, in den Hintergrund geraten.

[T1.S12]

IP: Man muss dann auch schon bei der Aufnahme aufpassen. Dann kommt man unter Druck, unter den Schwächeren dann die Besseren zu nehmen. Dann muss man schon selektieren anfangen, um die Marktposition zu halten, um noch weiter auszubauen. [...] Also das ist immer ein Spagat, den ich als normaler Wirtschaftsbetrieb nicht gehen muss. [...] Das ist sicher eine Schwäche. [...] Ab einer bestimmten Größe muss man ja aufpassen, ob man die soziale Leistung innerhalb des Betriebes noch erbringen kann. Die große Gefahr ist dabei, dass man vielleicht durch stärkeres Marketing noch mehr Dienstleistungen, noch mehr Produkte anbietet, was bedeuten würde, dass man den sozialen Anteil für die Zielgruppe immer mehr zusammenzieht. Weil aus denen dann immer mehr Dienstleistung herauskommen muss. Also das ist eine Grätsche, an der wir jetzt so und so alle knabbern.

Zusätzlich kann auch die Abhängigkeit von Fördermitteln als Schwäche betrachtet werden. Schnelle Reaktionen auf Veränderungen am Markt sind nur bedingt möglich.

Eine weitere Schwäche stellen die Werbebudgets da, welche im Vergleich zu Wirtschaftsbetrieben weit geringer sind.

[T1.S12]

IP: [Ich] glaube, dass die Schwäche in der Vermarktung generell darin zu suchen ist, dass die Idee der Beschäftigungsbetriebe jetzt nicht die ist, maximale Gewinne zu erzielen und dass die Personen, die in diesem Bereich tätig sind, sozusagen jetzt nicht unbedingt Marketingexperten sind und auch nicht so einen starken Fokus in diese Richtung haben.

Als Schwachstelle könnten auch die Vorurteile der Bevölkerung gesehen werden, welche nach wie vor gegenüber der beschäftigten Klientel bestehen.

[T1.S12]

IP: [Es] gibt auch die Gegenteilendenz, die zweiten sagen, nein, die werden das nicht anständig zusammenbringen. Oder mit Haftentlassenen will ich nichts zu tun haben. [Also] da gibt es glaube ich gar keine wirklichen Untersuchungen darüber von den Kundenstrukturen her, wie sich das auswirkt. [...] Das kriegen wir so mit. [...] Die

einen sagen, nein, ich gehe nur dort hin, weil ich weiß, denen tue ich was Gutes. Die anderen sagen, dort gehe ich nicht hin, wo die ganzen Verbrecher sind. Ganz unterschiedliche Meinungsbilder kriegt man da geliefert.

✂ Organisation 2

Stärken / Chancen

[T2.S18]

IP: Also wir haben schon Stärken. Und das ist die Qualität. [...] Also das Produkt selber, unsere geleistete Arbeit, ist sicher eine Stärke, [...] und uns auf die Mundpropaganda verlassen zu können, das ist absolut die beste Werbung, die es gibt.

Als weitere Stärke wäre zu sehen, dass der Betrieb verschiedene Leistungen aus einer Hand anbietet, was im Hinblick auf Kauffrequenz und Kundenbindung von Vorteil ist.

[T2.S15]

IP: Hat es bei uns das erste mal hingehauen und wir können das zweite auch machen, [...] und der [Kunde] zum Beispiel sagt, gut, er hat jetzt die Fassade geputzt und jetzt möchte er nachher den Balkon machen und wir können das auch und wir haben die Außenanlage, also Grünbereich, [...] wir decken alle Bereiche ab und er ist zufrieden, kommt er sicher wieder zu uns.

Schwächen / Gefahren

Für die Arbeitnehmer und die Abhängigkeit von Fördermitteln aus öffentlicher Hand kommen genau die Faktoren zum Tragen, die bei Organisation 1 beschrieben wurden.

Eine weitere Schwäche von Organisation 2 ist ihre Saisonabhängigkeit und die Schwierigkeit, Nischenbereiche am Markt zu deren Überbrückung zu finden.

↻ Organisation 3

Zu diesem Schwerpunkt wurde die Organisation nicht befragt. Die folgenden Aussagen sind also Vermutungen.

Stärken / Chancen

Ein flexibles, schnelles Reagieren auf Veränderungen am Markt ist möglich, da es keine Fixierung auf eine einzelne Produktlinie gibt und permanente Produktentwicklung ein zentrales Anliegen der Organisation ist. Durch das Einbeziehen der KäuferInnen in die Produktentwicklung kann es zu einer stärkeren Kundenbindung kommen.

Schwächen / Gefahren

Es stehen keine Fix-Arbeitsplätze für die Klientel zur Verfügung, daher könnte eine Schwäche unter Umständen die Unsicherheit bzgl. täglich zur Verfügung stehender Arbeitskräfte sein.

Organisation 4

Stärken / Chancen

Eine Stärke der Organisation ist die in manchen Bereichen über viele Jahre gewachsene Kundenstruktur, die der Organisation einigen Aufwand erspart, was die Auftragslage betrifft. Eine weitere Stärke ist die interne Vernetzung und Eingebundenheit in die große Trägerorganisation. Diese kommt der Organisation im Hinblick auf Öffentlichkeitsarbeit und Werbung aber auch bzgl. Unterstützung bei der Abwicklung größerer Aufträge zugute.

Schwächen / Gefahren

Schwächen hinsichtlich der Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit der TAK sind die unter Organisation 1 bereits beschriebenen. Als Schwäche könnten auch die saisonbedingten Auslastungsschwankungen im Bereich Hilfsdienst gesehen werden.

Organisation 5

Stärken / Chancen

Ein Eigenerwirtschaftungsdruck besteht nur in geringem Maße.

Eine Stärke ist die interne Vernetzung und Eingebundenheit in die große Trägerorganisation, die hier unterstützend wirkt im Hinblick auf Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und bei der Abwicklung größerer Aufträge.

Neben der Qualität der gefertigten Produkte ist hier auch auf eine Kooperation mit der bekannten Firma GEA hinzuweisen, welche darauf Wert legt, es bekannt zu machen, dass ihre Produkte, die sie in der Organisation fertigen lassen, aus dem Behindertenbereich stammen.

Der durch das erfolgreiche Gedenkprojekt erreichte Bekanntheitsgrad der Werkstätte ist durchaus eine Stärke bzgl. der Auftragslage und des Absatzes der hier gefertigten Produkte und wirkt sich auch positiv auf das Ansehen der Werkstätte in der Öffentlichkeit aus.

Schwächen / Gefahren

Andererseits birgt dies auch die Gefahr, dass Aufträge abgelehnt werden müssen, weil die Arbeitsressourcen der kleinen Holzwerkstätte natürlich begrenzt sind und es für die Beschäftigten sehr schwierig ist, unter Stress zu produzieren. Die Beeinträchtigungen und die verminderte Leistungsfähigkeit sind hier ebenso wie in allen anderen produzierenden Sozialeinrichtungen als Schwäche zu sehen. Für nicht lagernde Produkte haben Kunden bei Bestellung eine Wartezeit von bis zu vier Monaten.

Als Schwäche sieht man in der Werkstätte selbst auch die eher geringe Kundenbindung, da das qualitativ hochwertige Holzspielzeug eine lange Lebensdauer hat und es so selten zu Nachkäufen kommt.



Organisation 6

Stärken / Chancen

Der Eigenerwirtschaftungsdruck ist nur in geringem Maße gegeben.

Als Stärke ist die über viele Jahre gewachsene Kundenstruktur zu nennen. Die Werkstätten gibt es wie vorab beschrieben schon sehr lange. Ein Geschäft zum Verkauf der Produkte existiert in sehr günstiger Lage schon viele Jahre. Von Seiten der großen Trägerorganisation mit ihren vielen Abteilungen und der zahlreichen Multiplikatoren (z.B. Eltern) gibt es in größerem Ausmaß Unterstützung in Form von Werbung, Auftragsvermittlung oder Verkauf.

Schwächen / Gefahren

Die Leistungsverminderung der beschäftigten Klientel ist auch hier eine Schwäche. Weitere Schwächen liegen im Einhalten der Lieferzeiten und in manchen Tätigkeitsbereichen im Erreichen der notwendigen Qualität. Eine Schwachstelle stellt auch die geringe Flexibilität mancher Werkstätten dar, da einige ältere KlientInnen nach jahrzehntelanger Herstellung bestimmter Produktlinien große Schwierigkeiten haben, sich auf neue Produktlinien einzustellen.

Als Gefahr wird hier wahrgenommen, dass man durch verstärktes Bewerben der Produkte einer möglicherweise zu starken Nachfrage nicht nachkommen könnte, da ein Produktionsstress in den Werkstätten den primären Zielen widersprechen würde und man die KlientInnen dem nicht aussetzen möchte.



Organisation 7

Stärken / Chancen

Der Eigenerwirtschaftungsdruck ist durch die gesicherte Finanzierung gering. Dadurch lastet auch kaum ein Produktions- bzw. Leistungsdruck auf den Ausbildern und den Jugendlichen. Das primäre Ziel kann ganz klar immer an erster Stelle stehen. Es wird ein wesentlicher Teil des Produktverkaufs über Mitarbeiter und deren Umfeld abgewickelt bzw. viele Produkte sind zum hausinternen Gebrauch bestimmt. Daher ist wenig Aufwand für Werbung und Kundenbetreuung nötig.

Schwächen / Gefahren

Die Tätigkeiten in den Werkstätten sind stark an Ausbildungsinhalte im Berufsbild gebunden. Dadurch ist kaum eine Spezialisierung auf einige bestimmte Produktlinien möglich. In der Organisation besteht eine starke Abwehr dagegen, von Wirtschaftsbetrieben als Konkurrenz wahrgenommen zu werden. Daher spielt Produktvermarktung hier keine wesentliche Rolle.



Organisation 8

Stärken / Chancen

[T8.S16]

IP: [Dass] wir viele Geschäftsfelder unter einem Dach anbieten können. Also es gibt sicher Produkte, wo wir sehr stark sind oder wo es sehr günstig ist für uns, dass solche Sachen gefertigt werden und dass das sicher auch ein gewisser Wettbewerbsvorteil ist, dass wir Metall, Holz und zum Beispiel Elektro unter einem Dach anbieten können. [...]. Zum Beispiel haben wir für die Wiener Universität so Labortische gefertigt. Da haben wir wirklich das Gestell, das Untergestell im Bereich Stahlbau gemacht, dann ist es weitergegangen in den Bereich Tischlerei und zum Schluss haben wir dann noch die ganzen Steckdosen und was immer dann drinnen war im Elektrobereich eingebaut und verkabelt. Das ist schon eine Stärke, weil sonst der Kunde zu drei verschiedenen Firmen hingehen muss. Und bei uns kann er es aus einer Hand praktisch beziehen.

Schwächen / Gefahren

Aufgrund der Firmenstruktur und der Beeinträchtigungen der Arbeitskräfte ist der Betrieb eher träge im Reagieren auf Veränderungen am Markt. Darin wird die große

Herausforderung in der Zukunft gesehen.

[T8.S16]

IP: Schwäche ist einfach, dass wir sehr unflexibel sind, dass jede Veränderung bei uns mit einer gewissen zeitliche Verzögerung passiert. Sollten wir wirklich wirtschaftliche Probleme bekommen und wir haben sie in der Vergangenheit gehabt, dann kann man nicht kurzfristig die Kosten reduzieren. Dann wird halt geschaut, kann man die Person umschulen oder in einem anderen Bereich beschäftigen im Betrieb, und da geht es um die Finanzierung, wer übernimmt das [...].

[T8.S14]

IP: Marketing, Verkauf, Öffentlichkeitsarbeit, da muss man sicher noch besser werden. Das ist bei uns ein Thema, was jetzt immer wichtiger wird, und es ist schon einmal der erste Schritt, dass wir das erkannt haben, dass das nicht mehr so laufen kann, wie es früher gelaufen ist. Es ist einfach in der Vergangenheit das ganze ein bisschen zufallsgesteuert gelaufen. [...] Also wirkliche Standardsachen sind für uns jetzt erst da [...]. Weil es eben funktioniert hat, hat man nicht auf das so geschaut.



Organisation 9

Stärken / Chancen

Darin, dass Herr M. keine Mittel aus öffentlicher Hand für sein Unternehmen zur Verfügung hat, kann die Stärke der Unabhängigkeit liegen. Dadurch, dass er seine Infrastruktur auch für andere Tätigkeiten nutzt, ist er nicht ausschließlich vom wirtschaftlichen Erfolg dieses einen Standbeines abhängig.

Als Chance für sein Unternehmen sehe ich eine stärkere Orientierung zum Vertrieb von qualitativ hochwertigen Produkten, wie sie ihm bereits zum Beispiel mit pädagogischem Holzspielzeug gelungen ist. Eine weitere Chance sehe ich darin, sich weiter in Richtung Verbraucher und Konsumenten und also weniger in Richtung Industriegütermarkt zu orientieren, wobei gesagt werden muss, dass sich Herr M. auf diesem Markt wenig Absatz erwartet.

Schwächen / Gefahren

Dass Herr M. keine Mittel aus öffentlicher Hand für sein Unternehmen zur Verfügung hat, stellt aber auch eine Schwäche dar, denn er kann die Einnahmen für das Weiterbestehen des Unternehmens nur über Preiszuschläge im Wiederverkauf oder über große

Stückzahlen bzw. das Kombinieren mit anderen Produkten erzielen. Dies birgt mehrere Gefahren: Die Lieferanten, also die produzierenden Behindertenwerkstätten, könnten darin, dass ihre Produkte häufig gemeinsam mit anderen Produkten (die ihren Ursprung nicht in Behindertenwerkstätten haben) als Geschenkspakete verpackt und in großen Stückzahlen an Firmen verkauft werden, eine Abwertung ihrer Produkte sehen. Viele Organisationen legen Wert auf die Qualität ihrer Produkte und sehen sich nicht als Billiganbieter von Massenware (z.B. mehrerer hundert Stück Keramikschrillen). Herr M. stellt den Verkauf in hohen Stückzahlen als eine der wenigen Möglichkeiten dar, um zu einem Preis-Leistungsverhältnis zu kommen, welches für ihn am Markt erzielbar ist. Gründe dafür, dass nur wenige Einrichtungen seine Tätigkeit in Anspruch nehmen, sieht Herr M. auf Seiten der Einrichtungen in der vorhandenen Angst, zuviel Arbeit zu bekommen und in den Werkstätten damit überfordert zu sein. Wie vorab beschrieben ist es durchaus nachvollziehbar, warum sich die Werkstätten im Hinblick auf ihre primären Ziele keinem bedingungslosen Produktionsdruck aussetzen wollen.

Eine weitere Gefahr in Form von Konkurrenz stellt für das Unternehmen der Großhandel dar. Um neben diesem bestehen zu können, wäre eine klare Positionierung der Produkte notwendig, für welche andere Allein-Stellungsmerkmale als der Preis oder Stückzahlen definiert werden müssten.

Hinsichtlich der in den Organisationen angeführten Stärken und Schwächen und den damit verbundenen Chancen und Gefahren unterscheiden sich die Organisationen in vielen Punkten. Die große Schwäche fast aller Organisationen liegt in den Beeinträchtigungen bzw. der verminderten Leistungsfähigkeit der beschäftigten Klientel. Dadurch ist es häufig schwer möglich, flexibel und schnell auf Veränderungen am Markt zu reagieren.

Die Abhängigkeit von Geldern aus öffentlicher Hand kann in einigen Organisationen eine Schwäche, in anderen wiederum eine Stärke bedeuten. Im Bereich der Beschäftigungsbetriebe kann diese Abhängigkeit insofern eine Schwäche sein, als dass die Organisationen bei Einsparungen von Seiten der Fördergeber stark unter Druck geraten. In den Werkstätten, deren Finanzierung über Tagsätze sichergestellt ist, kann der eher geringe Eigenerwirtschaftungsdruck durchaus die Chance bedeuten, sich auf Nischen mit besonders arbeitsintensiven Produkten zu spezialisieren, deren Fertigung in keinem

Wirtschaftsbetrieb möglich wäre (siehe Organisation 5 und 6). In einigen Organisationen mit mehreren Tätigkeitsbereichen wird in der Produktvielfalt eine Stärke gesehen, da dies die Chance bedeutet, für Käufer, welche die Organisation bereits kennen, wiederholt tätig werden zu können.

Das Eingebundensein in eine größere Trägerorganisation mit vielen Teilbereichen kann sowohl im Hinblick auf die interne Vernetzung als auch auf den internen Absatz eine Stärke für die jeweiligen Organisationen darstellen.

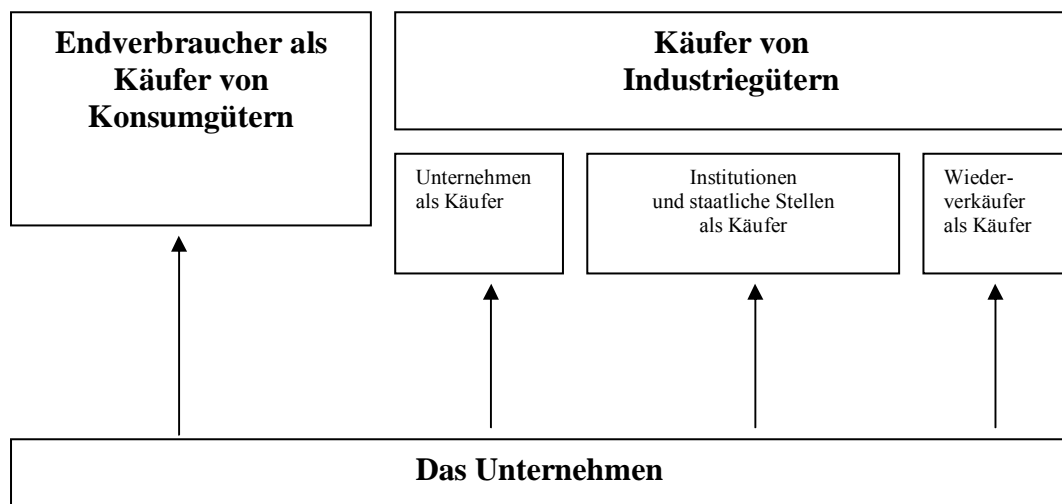
Der Chance durch verstärktes Marketing mehr Käufer anzuziehen steht in manchen Organisationen die Befürchtung gegenüber, in eine ungewollte Konkurrenzsituation mit Wirtschaftsbetrieben zu geraten. In anderen befragten Organisationen besteht diesbezüglich die Sorge, dass sie einer verstärkten Nachfrage aus Kapazitätsgründen nicht gerecht werden könnten oder dass verstärkte Nachfrage zu einem Produktionsdruck führen könnte, der sich negativ auf die Klientenarbeit auswirkt.

Übergreifend über das ganze Feld wäre das im Vergleich zu Wirtschaftsbetrieben verhältnismäßig geringe Werbebudget als Schwäche anzuführen. Zwischen den produktiven Einrichtungen wurde hinsichtlich der Produktvermarktung keine wesentliche Konkurrenz dargestellt. Darin könnte durchaus eine Chance auf eine Vernetzung der Produktvermarktung liegen.

10 Marktsegmentierung – Zielgruppen und Käufergruppen

Aufgabe des Marketings ist es, attraktive Angebote für bestimmte Zielmärkte zu definieren.⁵⁴ Die Anbieter der jeweiligen Produkte werden als Branche bezeichnet, und die Kaufinteressenten und Käufer stellen für sie den Markt dar. Dieser Markt lässt sich, wie in der folgenden Graphik⁵⁵ dargestellt, in Gruppen unterteilen:

Abb.16 Marktsegmentierung



Eine vereinfachende Unterteilung der Produkte der untersuchten Einrichtungen in Konsumgüter und Industriegüter habe ich bereits in Kapitel 6.3 vorgenommen. Aufbauend darauf werden nun deren Käufer und Verwender genauer beleuchtet.

Unter dem Begriff Marktsegmentierung ist die Aufteilung eines Marktes in unterschiedliche Gruppen von Kaufinteressenten mit unterschiedlichen Charakteristika zu verstehen.⁵⁶ Für diese Gruppen können unterschiedliche Produkte oder ein unterschiedlicher Marketing-Mix in Frage kommen. Diese Segmentierung bildet die Basis für die

⁵⁴ Vgl. Kotler, u.a., (2003)

⁵⁵ Vgl. Kotler, u.a., (2003). S.221

⁵⁶ Vgl. Bliemel / Kotler, (1999). Marketing-Management

Entscheidungen darüber, welche Segmente attraktiv sind und bedient werden sollen und können bzw. welche Zielmärkte festgelegt werden. Diese Entscheidungen sind schlussendlich die Grundlage dafür, die Stellung des Produktes gegenüber den Konkurrenzprodukten und den Marketing-Mix festzulegen.

Segmentierung der Konsumgütermärkte:

Die Segmentierung kann man nach geographisch-regionalen, demographischen, psychographischen und verhaltensorientierten Kriterien vornehmen.⁵⁷

- **Geographisch-regional:** z.B. Großregionen, Siedlungsdichte, Stadt oder Dorf, Klima, Infrastruktur
- **Demographisch:** z.B. Lebensalter, Einkommen, Beruf, ethnische Zugehörigkeit
- **Psychographische:** z.B. soziale Klasse, Lebensstil
- **Verhaltensorientiert:** z.B. Käuferverhalten, gesuchter Nutzen, Kaufanlass, Kundentreue, Kauffrequenz

Segmentierung der Industriegütermärkte

Der Markt zum Verkauf an Unternehmen, Institutionen, staatliche Stellen und Wiederverkäufer, zusammengefasst als Markt für Industriegüter, ist sehr groß und dem Markt für Konsumgüter in vielen Punkten ähnlich.⁵⁸ Spezifisch ist für Industriegüter, dass man es mit weniger, dafür aber mit Großabnehmern zu tun hat, die regional häufig stärker konzentriert sind. Die Nachfrage ist oft starken Schwankungen unterworfen. Die verantwortlichen Einkäufer agieren professioneller als Verbraucher, und die Kaufentscheidungen sind komplexer und stärker formalisiert. Auch Industriegütermärkte lassen sich nach den vorab beschriebenen Kriterien segmentieren, wobei noch einige Segmentierungskriterien hinzukommen (z.B. allgemeine Kenngrößen, Kriterien des täglichen Einsatzes, Ablauf des Einkaufs, unterschiedliche Kaufsituationen). Ich werde die Industriegütermärkte für die Darstellung der empirischen Ergebnisse in diesem Kapitel grob in drei Gruppen unterteilen: die eigene Trägerorganisation als Käufer, Institutionen und Wirtschaftsunternehmen als Käufer und Wiederverkäufer.

Die Entscheidungseinheit einer kaufenden Organisation kann aus vielen Personen mit unterschiedlichen Rollen und Aufgaben bestehen. Ein Anbieter auf diesem Markt muss wissen, wer die wichtigsten Mitglieder der Organisation sind, bei welchen Entschei-

⁵⁷ Vgl. Kotler, u.a., (2003). S.453

⁵⁸ Vgl. Kotler, u.a., (2003)

dungen sie Einfluss ausüben, wie stark ihr Einfluss ist, welche Auswahl- und Prüfkriterien jeweils für die Auswahl herangezogen werden und wie die Personen zusammenarbeiten.

❖ **Organisation 1 – Marktsegmentierung / Käufergruppen**

Einzugsgebiet

[T.S7-8]

IP: Der Schwerpunkt liegt sicherlich immer im regionalen Einzugsbereich, denn die Dienstleistungen und Produkte, welche die sozialwirtschaftlichen Unternehmen oder Beschäftigungsprojekte anbieten, beziehen sich immer auf Regionen. Da geht es nicht darum, einen Weltmarkt zu bedienen, sondern sich anzuschauen, was braucht die Region vor Ort. Das ist ja auch eine Überlegung bei diesen Unternehmensgründungen. [Die] wesentliche Infrastruktur einer Gemeinde aufrecht zu erhalten. [...] Und es sollen auch immer die Arbeitskräfte, die Arbeitslosen aus dieser Region etwas für diese Region spezifisch tun. Es gibt natürlich auch ein paar Unternehmen, die für größere Konzerne tätig sind.

KundInnen

[T1.S8]

IP: Für das gesamte Netzwerk oder für die Trägerlandschaft kann man das nicht so spezifizieren. [Die Betriebe] werden durchaus ihre speziellen Kundenstrukturen haben. [...] Bei einer Kundenbefragung bei uns einmal war es so, dass nur 36 Prozent darüber Bescheid gewusst haben, dass das ein gefördertes Unternehmen ist. [...] Es gibt allerdings auch den gegenteiligen Effekt. Es gibt Leute, die sagen: „Bei denen lasse ich nichts machen, weil da passt die Qualität sicher nicht.“ Also wahrscheinlich hebt sich das auf der anderen Seite dann wieder auf. Es gibt also gerade im Hochpreissegment, [...] Leute, die sagen, nein, aber von den arbeitslosen Jugendlichen lasse ich mir mein 3000 Euro teures Radl nicht warten und reparieren.

Andererseits profitieren die Betriebe wiederum von einer sozialpolitischen Szene als Käufergruppe (siehe Kapitel 9).

[T1.S9]

IP: Also da glaube ich, dass kaum ein Unterschied [bzgl. Kauffrequenz, Kaufkraft und Qualitätsbewusstsein] zu den normalen Anbietern besteht. Und beim Wettbewerb ist es

immer so, dass man natürlich auf maximale Kundenbindung schaut und versucht Stammkunden aufzubauen, und da würde ich einmal sagen, dass alle, sowohl die sozialwirtschaftlichen Betriebe wie auch die Wirtschaftsbetriebe, jetzt wenn ich die Branchen schnell überfliege, dass man durchaus sagen kann, 80 Prozent ist Stammkundschaft, die man sich aufbaut, ja. Und da glaube ich aber, dass es keinen wesentlichen Unterschied zu einem Wirtschaftsbetrieb gibt.

[T1.S6]

IP: [Gerade] im Dienstleistungsbereich gibt es massive Zukäufe von Wirtschaftsunternehmen. [Wenn] es um Geschirrverleih geht [...] zum Beispiel, gibt es massig Gastronomie in Graz und Caterer, die sich dieses Angebotes bedienen [...].

✂ Organisation 2 – Marktsegmentierung / Käufergruppen

Einzugsgebiet

[T2.S14]

IP: Wir arbeiten auch gelegentlich oder kurzfristig einmal in Wien, Klosterneuburg oder in Oberwart oder in Güssing oder in Stegersbach, was weiter weg ist, Graz, Weiz. [Das] meiste, man kann sagen 80 Prozent, ist eigentlich Hartberg, Bezirk Hartberg und Umkreis.

Die Schneiderei übernimmt häufig Aufträge aus dem Raum Graz, da es bei diesen Aufträgen möglich ist, die Arbeit in der Werkstätte in der Firma zu erledigen.

KundInnen

[T2.S10]

IP: [Wir] leben zum Großteil, zu 90, 95 Prozent von den Privatkunden.

[T2.S14-15]

IP: Durch die Bank.[Die] Jugendlichen [...], die machen noch sehr viel selber. [Irgendwann] ab einem gewissen Alter fängt es an, dass sie sagen, fix, eigentlich, ist mir mein Beruf wichtiger, dass ich das mache. [...] Die sagen einfach, wenn ich heimkomme, dann will ich mich hinsetzen können und will das genießen. Ich habe so viel Stress bei meiner Arbeit. Ich will am Wochenende meine Ruhe haben. Und da sage ich einfach, bitte Firma: „Macht’s mir das Donnerstag, Freitag [...], ich will nicht noch Rasen mähen gehen.“

Es werden sehr viele Daueraufträge für Private abgewickelt, vor allem im Grünbereich,

bei Wochenendhäusern. Häufig gibt es Aufträge für Herberstein im Bau- und Gärtnereibereich. Institutionen bzw. Firmen als Auftraggeber wären hier in erster Linie Gemeinden, Schulen, Banken, Post etc.

Allein im Bereich Schneiderei ist dieses Verhältnis ein anderes. Hier sind nur etwa 20 Prozent der KundInnen Private und 80 Prozent LSF, Firmen und Hotels.

Qualitätsbewusstsein

[T2.S16]

IP: Ein jeder setzt voraus, dass das, was gemacht wird, ordentlich gemacht wird und fachlich alles in Ordnung ist. Und wenn das so ist, dann ist es eh selbstverständlich, [dass] jeder es bezahlt kriegt.

Preisbewusstsein

[T2.S15]

IP: Wir müssen genauso ein Anbot und eine Leistung bringen, was alle anderen in der Privatwirtschaft auch machen. Dadurch sind wir einigermaßen vergleichbar. Und durch das, dass wir auch unsere Preise halten können, die wir anbieten oder den Richtpreis, den wir machen, sind wir durchaus als fairer Partner und konkurrenzfähiger Partner anzusehen.

Kauffrequenz

[T2.S15]

IP: [Ich] glaube, dass ein Großteil von den Leuten, wo wir schon einmal gearbeitet haben und sie haben wieder was zu tun, wieder zu uns [kommt].

↻ Organisation 3 – Marktsegmentierung / Käufergruppen

Einzugsgebiet

Dies ist noch offen. In erster Linie soll eine städtische KundInnenschicht angesprochen werden.

KundInnen

Es soll für lifestyle-orientierte KundInnen produziert werden, die Wert auf trendige, qualitativ hochwertige Produkte legen, sowie für solche KundInnen, die an der Entwicklung ihres individuellen Produktes beteiligt sein wollen.

[T3.S2]

IP:[Die] Zielgruppe für unsere Produkte sind Leute, die was Individuelles haben

wollen, die was Besonderes haben wollen, die ein Designteil haben wollen, das trashig ist, das witzig ist, das straight ist und in einem leistbaren Bereich. Die Zielgruppe ist so ungefähr 25 bis 40 Jahre, städtisch, trendbewusst und individuell.

Organisation 4 – Marktsegmentierung / Käufergruppen

Einzugsgebiet

Für die Bereiche Küche und Hilfsdienst ist das Einzugsgebiet ganz klar die Kleinstadt und deren Umgebung. Im Bereich Bürodienstleistungen können durch die Möglichkeit der digitalen Datenübermittlung auch Aufträge in einem weiteren Einzugsgebiet erledigt werden.

KundInnen

Der Betrieb besteht schon über zehn Jahre und es gibt hier gewachsene Kundenstrukturen. Es gibt sehr viele Stammkunden, mit welchen fixe Verträge bestehen, z.B. über Grünraumpflege für ganze Siedlungen. Hin und wieder gibt es kleinere Einzelaufträge. Ein Teil der Dienstleistungen wird auch organisationsintern fürs eigene Haus erbracht.

Organisation 5 – Marktsegmentierung / Käufergruppen

Einzugsgebiet

Die bereits beschriebene besonders erfolgreiche Spielzeugserie wird in ganz Österreich und teilweise sogar ins Ausland (Italien, Deutschland, Schweiz, Kanada) verkauft.

Die Produkte für die Firma GEA werden über deren Zentrale in Oberösterreich und ihre bundesweiten Niederlassungen vertrieben oder direkt über Organisation 5. Andere kleinere Auftragsarbeiten werden eher auf regionaler Ebene erledigt.

KundInnen

Ein großer Kunde für die gefertigten Wandgarderoben und Schuhablagen ist die Firma GEA. Beim Holzspielzeug sind die KäuferInnen in erster Linie Private, zum Teil auch Kindergärten. Kleinere Auftragsarbeiten werden auch für Institutionen erledigt.

Organisation 6 – Marktsegmentierung / Käufergruppen

Einzugsgebiet

Überwiegend regional. Für die Feinflechterei ist das Einzugsgebiet ganz Österreich.

KundInnen

Alle Werkstättenbereiche übergreifend kann man sagen, dass in etwa ein Drittel der Produkte an die Trägerorganisation intern, ein Drittel an Betriebe und ein weiteres Drittel an Private geliefert wird. Für die Bereiche Bürstenbinderei, Feinflechterei und Metall sind die Abnehmer Betriebe, zum Teil auch Institutionen. Für die anderen Bereiche sind dies überwiegend Private.

Der Aspekt, dass diese Produkte von behinderten Menschen gefertigt wurden, spielt hier für viele private Käufer durchaus eine Rolle (vgl. Kapitel 6.1.) Dass diese auch wiederholt Produkte kaufen, zeigt sich regelmäßig bei den beliebten Oster- und Weihnachtsbasaren und im eigenen Geschäftslokal.



Organisation 7 – Marktsegmentierung / Käufergruppen

Einzugsgebiet

Der Betrieb ist fast ausschließlich regional im Umkreis von etwa 20 km tätig. Wenn die Wege zum Auftragsort zu weit sind, um sie mit den Jugendlichen ohne Schwierigkeiten erreichen zu können, werden die Aufträge abgelehnt.

KundInnen

Der größte Abnehmer für alle Werkstätten ist die eigene Organisation (ev. mit Ausnahme der Schlosserei). Hin und wieder gibt es Aufträge von Seiten des Landes. 80 bis 90 Prozent der sonstigen Kunden und Käufer sind entweder MitarbeiterInnen selbst oder stammen aus deren Bekanntenkreis.



Organisation 8 – Marktsegmentierung / Käufergruppen

Einzugsgebiet

Der Hauptmarkt liegt in Österreich, wobei der Schwerpunkt im steirischen Raum liegt. Es gibt Bereiche im Betrieb, welche ins Ausland, vorrangig nach Deutschland liefern.

KundInnen

Die KundInnen sind hier kaum Private sondern in erster Linie große Unternehmen, welche Serienprodukte oder größere Objekte in Auftrag geben. Mit diesen großen Konzernen (z.B. Remus, Sebring, Andritz AG, Voest Alpine, Geodata, Team 7) werden

Rahmenverträge abgeschlossen, und sie bestellen auch immer wieder. Mit in etwa zehn Großkunden wird ein Großteil des Umsatzes erwirtschaftet. Daher ist das Hauptaugenmerk im Marketing auch auf Stammkundenbetreuung und Stammkundengewinnung gerichtet.



Organisation 9 – Marktsegmentierung / Käufergruppen

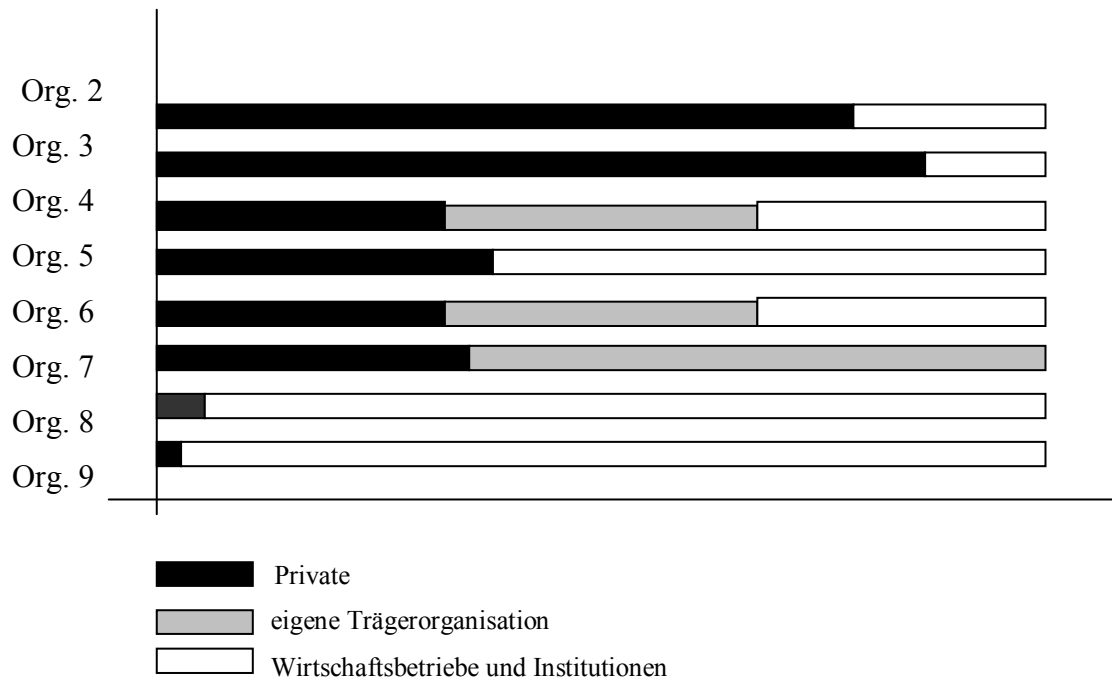
Einzugsgebiet: Österreich

KundInnen: Betriebe und Institutionen (Kindergärten, Volksschulen)

Das Einzugsgebiet der Organisationen ist überwiegend ein regionales bis Steiermark weites. Einige Organisationen verkaufen ihre Produkte auch Österreich weit, und eher wenige Bereiche produzieren über die nationalen Grenzen hinaus.

Eine ungefähre Gewichtung der Käufergruppen soll die folgende Graphik veranschaulichen. Wiederverkäufer spielen abgesehen von eigenen Trägerorganisationen, welche diese Rolle übernehmen, kaum eine Rolle und werden daher auch nicht in der Graphik dargestellt. Im Zuge dieser Diplomarbeit war es nicht das Ziel, hinsichtlich der Kundengruppen jeder Organisation Marktforschung zu betreiben. Diese Darstellung gibt also wiederum die ungefähre Darstellung der Käufergruppen aus den Interviews wieder und beruht nicht auf „harten Fakten“. Organisation 1 wurde aus dieser Darstellung ausgeklammert, da hier keine Verallgemeinerungen für die Mitgliedsorganisationen möglich sind.

Abb.17 Gewichtung der Käufergruppen



Für den überwiegenden Teil der in der Graphik dargestellten Organisationen ist der so genannte Industriegütermarkt deutlich größer als der Konsumgütermarkt. Wobei im Falle jener Organisationen, für welche die eigene Trägerorganisation ein wesentlicher Abnehmer ist, in Richtung Trägerorganisation kaum besondere Marketingmaßnahmen notwendig sind.

Das große Käufersegment der Wirtschaftsbetriebe und Institutionen ist als sehr inhomogen und branchenspezifisch zu betrachten.⁵⁹ Um diesbezüglich Schlüsse hinsichtlich der Sinnhaftigkeit von Kooperation und Vernetzung der Sozialwerkstätten ziehen zu können, wären genauere Untersuchungen nötig. Wie bereits erwähnt bestehen von Seiten einiger Organisationen Zweifel an der Sinnhaftigkeit aufgrund eben dieser Spezifität der Branchen und Märkte.

Im Segment Konsumgütermärkte sehe ich durchaus Ressourcen in der Vernetzung. Dies ist eine persönliche Einschätzung und gibt nicht die Standpunkte der befragten Organisationen wieder. Das Segment Konsumgütermarkt ist homogener als das Segment der Industriegütermärkte. Bedingt durch die verschiedenen Produktlinien der Organisationen und die kaum gegebene Konkurrenzsituation der NPOs könnten die Konsumenten

⁵⁹ Vgl. Bliemeel / Kotler, (1999). S.451ff

von Produkten einer Sozialwerkstätte durchaus als potentielle Käufer für eine andere Organisation gesehen werden.

Hinsichtlich der Käufergruppe, welche aus dem Kaufmotiv „sozialer Nutzen“ (siehe Kapitel 6.1) heraus Produkte aus Sozialwerkstätten erwirbt, erscheint mir eine Vernetzung der Organisationen durchaus als sinnvoll. Der soziale Nutzen wurde von den meisten Interviewpartnern als eher untergeordnetes Kaufmotiv dargestellt, ist jedoch eine Größe, derer sich manche Organisationen durch vernetztes Marketing möglicherweise stärker bedienen könnten.

11 Preispolitik

Aus der Sicht des Käufers ist der Preis der Wert, den ein Verbraucher bereit ist, für den Nutzen eines Produktes oder einer Dienstleistung zu bezahlen.

„Der Preis war lange Zeit der stärkste Faktor innerhalb der Kaufentscheidungsfaktoren. [...] Faktoren, die nicht Preisfaktoren sind, haben jedoch in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung zugenommen.“⁶⁰

„Innerhalb des Marketing-Mix ist der Preis das einzige Element, das sich auf Einnahmen bezieht, alle anderen Elemente bedeuten Kosten. Der Preis ist auch eines der flexibelsten Elemente des Marketing-Mix. Im Gegensatz zu Produkt- und Produktionsänderungen oder zu Änderungen in den Vertriebskanälen kann der Preis kurzfristig verändert werden.“⁶¹

In der Preisfindung spielen drei wesentliche Ansätze ineinander:

- Kosten für die Erzeugung des Produktes (kostenorientierte Preisfindung)
- Empfindung der Kaufinteressenten über den Wert des Produktes (kundenwertorientierte Preisfindung)
- Preise der Konkurrenz für vergleichbare Produkte (konkurrenzorientierte Preisfindung)

Zumeist wird mit einer Mischform dieser Ansätze kalkuliert.

Darüber hinaus wird die Preissetzungsentscheidung einerseits durch die Struktur des Marktes und die Nachfrage beeinflusst, andererseits durch die allgemeine wirtschaftliche Situation und zum Teil durch gesetzliche Vorgaben.

Der vorhandene Spielraum liegt zwischen maximal erzielbarem Marktpreis und minimal kostendeckendem Preis.

Wie kommt ein Betrieb nun zu einem angemessenen Preis-Wertverhältnis?

⁶⁰ Kotler, u.a., (2003). S.764

⁶¹ Kotler, u.a., (2003). S.766

Ist das Produkt zu teuer, laufen die Kunden zur Konkurrenz. Bietet man ein Produkt zu billig an, werden Erträge verschenkt, die für das Weiterbestehen der Organisation dringend notwendig wären.⁶²

Bei der Preisfestlegung sollte man sich der eigenen Stärken und des Nutzens der Angebote für die Käufer bewusst sein. Es ist sinnvoll in Erfahrung zu bringen, was der Kunde subjektiv als Nutzen und Wert wahrnimmt und welche Nutzenskomponenten für ihn die wichtigsten sind. Der Preis sollte dem angemessen sein und bestenfalls mit Nutzensargumenten begründet werden.

Bei Preisänderungen ist es wichtig, einen nachvollziehbaren Grund dafür anzuführen und die psychologischen Preisgrenzen der Verbraucher zu beachten.

☆ **Organisation 1 – Preispolitik**

[T1.S14]

IP: [Im] überwiegenden Teil dort, wo es Märkte gibt, wo vor allem auch Wettbewerb da ist, dort ist es ausschließlich der marktübliche Preis. Weil da gibt es dann sofort Probleme, wenn unterpreisig angeboten würde. Vor allem wenn es um Produkte geht. Wenn es um Dienstleistungen geht, bin ich mir da schon nicht mehr so sicher, welche Stundensätze da unter Umständen verrechnet werden. Weil man immer auch von einer Minderleistung [der Transitkräfte] in der Stunde ausgeht. Preisabsprachen kommen im Grunde zwischen den Netzwerkmitgliedern nicht vor, da diese, falls sie im gleichen Produktbereich tätig sind, nicht in der gleichen Region ansässig sind und somit nicht auf den gleichen Märkten anbieten.

✂ **Organisation 2 – Preispolitik**

[T2.S6]

IP: [Der] Verkauf der Produkte oder der Dienstleistungen ist eigentlich so [:] wir schauen uns das an, was zu machen ist, sagen, wird mit Material und dem und dem so ein Richtpreis sein, zirka 5000 Euro, und plus minus vielleicht 500 Euro [...], ungefähr das wird es kosten.

[T2.S6]

IP: Wenn ich jetzt unsere Gartenbauarbeiten mit einem Gärtnerbetrieb vergleiche,

⁶² Vgl. Scheibe-Jaeger, (2002). S.100ff

unsere Dorferneuerungs- oder unsere Baudienstleistungen mit einer Baufirma und Schneiderei mit Schneiderei, müssen wir das gleiche Produkt liefern. Das heißt, wir liefern auch die gleiche Qualität und haben die gleiche Haftung. Somit müssen wir den gleichen Nettopreis haben. Unser Zuckerl unter Anführungszeichen ist, dass wir nur zehn Prozent Mehrwertsteuer haben. [Für] Privatkunden ist das ein Zuckerl. Im Prinzip gehen wir immer mehr dahin, dass wir sagen, schauen wir, dass wir mit unserem Bruttopreis fünf Prozent drunter bleiben, so wir es können. [...] Es hat auch schon Angebote gegeben, die wir abgegeben haben, wo fünf Firmen waren, da waren wir nur dritter. Also es kommt immer auf Angebot und Nachfrage an [...]. Wir machen auch die Abrechnung so, nachdem wir relativ gut abschätzen, wie weit wir mit unseren Arbeitsleistungen kommen. Das Material ist immer gleich. [...] Wir versuchen eigentlich so fair wie möglich zu kalkulieren und auch so fair wie möglich abzurechnen. [...] Aber ich muss sagen, ganz ehrlich sagen, für das Klientel, was wir zeitweise haben, brauchen wir uns nicht verstecken. Und unser Image gibt uns da auch [...] Recht.

[T2.S7]

IP: Es wird natürlich schon immer schwieriger, dass die Leute [die Kunden] immer mehr schauen, der ist nur gestanden und der kann nicht [...]. Die sehen das nicht, diese einfachen Geschichten. Wenn ich sage, wir haben jetzt einen Mischpreis zum Beispiel im Baubereich von 46,50 netto. Und wenn ich schaue, dass ein Maurer manchmal schon fast so viel kostet, muss ich sagen, da habe ich zwei Leute und dort habe ich einen. Vier Hände schaffen immer noch mehr als zwei. Wir sind jetzt auch davon weggegangen, dass wir sagen, der Vorarbeiter kostet so viel und der Helfer so viel. Nein, wir sagen einfach die Partie. Weil am liebsten wollen sie natürlich nur unsere Vorarbeiter haben um einen günstigen Preis. Und den Helfer, für den wir eigentlich da sind, wollen sie nicht haben. Das haben wir jetzt geändert und es wird angenommen. Gott sei Dank.

↻ Organisation 3 – Preispolitik

[T3.S3]

IP: Also wichtig finde ich schon auch den Aspekt, dass man es sich das leisten kann. [Weil] die meisten Dinge [Designprodukte] auf dem Sektor sind so was von [...] teuer, dass sich ein klassischer Mittelstand so etwas gar nicht kaufen kann. Also das sollte

immer irgendwie auch in einem leistbaren Bereich bleiben.

Organisation 4 – Preispolitik

[T4.S8]

IP: Wir schauen, dass wir [...] außer dem Wareneinsatz, den wir selber haben, noch bisschen einen Aufschlag haben. Das es irgendwie akzeptabel ist, und dann orientieren wir uns auch an den Preisen, die üblich sind. Ortsüblich und die man verlangen kann. Dann schauen wir auch, wie wir zu den Dienstleistungen von anderen stehen. Das heißt, wir können jetzt auch nicht alle Kosten kalkulieren, weil bei uns die Leute ja auch teilweise in der Schulung sind. Die werden da was lernen. [..Wenn] man das alles [die Lohnkosten] reinrechnet, dann kommt man auf keinen vernünftigen Preis. Also von dem her können wir nicht kalkulieren. Aber wir schauen schon, was ist Wareneinsatz und was müsste man so jetzt ganz normaler Weise aufschlagen, damit wir zu der Erwirtschaftung auch kommen, die wir brauchen. Aber natürlich ist es immer noch so, nachdem wir ein Projekt sind, wo es auch um mehr geht und nicht nur ums Verdienen, sondern wirklich auch, dass Leute profitieren und sich in der Zeit weiterentwickeln, von dem her können wir natürlich nie alles erwirtschaften, was wir kosten. Aber wir können nicht so arbeiten, dass es uns mehr kostet als wir einnehmen. Das wäre irgendwie unvernünftig.

Organisation 5 – Preispolitik

[T5.S11]

IP1: [Wenn] es nicht eine Einrichtung nach dem Landesbehindertengesetz wäre, wo wir die Personalkosten und auch Raumkosten zum großen Teil bezahlt kriegen über die Tagsätze, dann könnten wir uns das nie leisten. Und auch, wenn wir den Leuten ein Gehalt [zahlen] müssten, die an diesen Stücken arbeiten, das wäre unfinanzierbar. Also eine „Klump“-Figur müsste das 20fache kosten von dem, was sie jetzt kostet, und dann würde man wahrscheinlich nicht hinkommen.

[T7.S12]

IP3: Es ist produktabhängig. [Ein] Puppenhaus zum Beispiel orientiert sich am Markt, wobei der Preis bei uns allerdings etwas höher ist, da der Großteil davon von Hand gefertigt ist und nicht von Automaten.

IP1: Klump war auch ganz eindeutig marktorientiert. Mehr als sechs, sieben Euro für eine Figur kriegt man einfach nicht. [...] Wir haben schon geschaut natürlich, was kostet etwas rundherum. Klump ist ja nicht nur die Figur allein, das ist ja das Verpackungsmaterial, das sind die Drucksorten, die drinnen sind, das sind die Anhänger, das sind die Schachteln [...].

Organisation 6 – Preispolitik

Preisabsprachen mit anderen Behindertenwerkstätten gibt es nicht.

[T6.S21]

IP: Wir haben so unterschiedliche Werkstätten, dass wir da auch Unterschiede haben. Das heißt, dass einerseits die Konkurrenz entscheidend ist in manchen Bereichen. In der Bürstenmanufaktur ist [es] so, dass man die [Markt-] Preise anschaut. Unter die Materialkosten können wir auf keinen Fall gehen, da müssen wir die geschützten Arbeitsplätze mitrechnen. Also da müssen wir schon ein bisschen drüber gehen, weil da eben die Gehaltskosten auch vorhanden sind. [...] Die Feinflechtereie zum Beispiel hat gar nie so viel Konkurrenz innerhalb Österreichs, aber die Preise sind da auch sehr moderat, würde ich sagen. Andererseits haben wir andere Werkstätten [die Kreativwerkstätte zum Beispiel], da spielt die Konkurrenz nicht so eine Rolle, wenn es intern geliefert wird. Bei internen Aufträgen vergleichen wir halt mit anderen Bereichen – außerhalb, da gehen wir ein bisschen runter.

Organisation 7 – Preispolitik

Die Preisbestimmung ist auch hier in erster Linie kostenorientiert.

[T7.S26]

IP2: Der Preis wird kalkuliert, wie in der freien Wirtschaft. Der einzige Vorteil, den wir haben, ist, dass wir keine Mehrwertsteuer berechnen brauchen. Das heißt, diese Mehrwertsteuer kommt dem Kunden mit vielleicht zehn Prozent zu gute – so in etwa könnte man das sagen. Ich meine, es ist jetzt schwer zu sagen, unsere Produkte sind um zehn Prozent billiger wie in der freien Wirtschaft. Teilweise machen wir auch Dinge, die dann andere Betriebe gar nicht machen, weil es zu viel Arbeitsaufwand ist. Grundsätzlich kann man sagen, dass wir vielleicht wirklich um zehn Prozent günstiger

sind bei gewissen Produkten, das ist auch, weil längere Wartezeiten darauf sind. [...] Es gibt auch teilweise Kunden, die zu uns kommen und sagen, nein, das lasse ich nicht bei euch machen, weil ich das woanders billiger bekomme – das kann durchaus auch sein. [...] Wir machen keine Ausschreibung mit. Wenn es jetzt heißt, das Stück kostet bei Erzeuger A 100 Euro, bei Erzeuger B 110 und bei Erzeuger C 90, dann sagen wir nicht, wir verlangen jetzt 50, damit wir die Arbeit sicher machen können. Das tun wir nicht. Wenn es 120 kostet, dann kostet es 120. Arbeitsaufträge sind ja in allen Bereichen genügend vorhanden, das ist nicht das Thema.



Organisation 8 – Preispolitik

[T8.S18]

IP: Der Preis orientiert sich einmal vorrangig an unseren internen Kosten. Und die Kalkulation ist dann so, dass bei uns die Stundensätze für die Mitarbeiter sehr wohl geringer sind aufgrund der Abgeltung von behinderungsbedingten Minderleistungen, aber dafür die Zeit um das länger dauert und in Summe sind es marktkonforme Preise. Das bedeutet, dass die Preise in erster Linie kostenorientiert und weniger konkurrenzorientiert bestimmt werden.



Organisation 9 – Preispolitik

[T9.S6]

IP: Ich kaufe das Produkt bei der Tageswerkstätte ein und kalkuliere das neue Produkt mit dem, was ich weiterverkaufe. [...] Wenn ich jetzt zum Beispiel eine Geschenkbox habe, da habe ich mindestens ein Produkt drinnen von einer sozialen Einrichtung. Dann passt das Preis-Leistungsverhältnis. Die Einrichtung sagt zu mir, was sie für das Produkt bekommt. Um dieses Geld kaufe ich es. Ich gehe da keinen Preisdruck machen, überhaupt nicht. Ich kaufe das um einen fairen Preis ein und ich versuche das aber schon im Vorhinein so zu koordinieren, dass das Produkt für mich verkaufbar ist.

[T9.S1]

IP: [Das] Preis-Leistungsverhältnis ist fast nicht zu verkaufen. Aus dem Grund, weil ich das Produkt [aus den Behindertenwerkstätten] eigentlich um den gleichen Preis einkaufen soll bei ihnen, obwohl ich Wiederverkäufer bin, wie einer, der Endverbraucher ist. [...] Das ist das große Problem und da ist leider noch das

Almosendenken drinnen. Ich habe mir gedacht, mit dem System, wie ich das aufbaue, kommt das Almosendenken weg. Wir spezialisieren uns auf eine bestimmte Produktgruppe und diese Produktgruppe wird in den verschiedensten Werkstätten hergestellt und aus dem kann man eine Stückzahl zusammenbringen, wo dann das Preis-Leistungsverhältnis passt. Aber das ist nicht möglich [...]. Die Mitbewerber, die Großanbieter von Deutschland, die fahren mit einem Preis hinein, da muss ich mich fragen [...].

[T9.S7]

IP: [Mir] haben zehntausend Leute schon gesagt: eine Superidee. Und im Endeffekt gibt er den Auftrag woanders. Der schaut immer auf den Preis und da kauft der das hundertprozentig vorher von Korea oder von sonst irgendwo in Südostasien, bevor er das Produkt kauft und wenn es nur um 20 Cent um ist.

[T9.S12]

IP: Es ist ja nicht so, dass ich das große Geld machen will. [Ich] muss von was leben, ich habe ein eigenes Geschäft.

[T9.S7]

IP: Das Problem, was die Einrichtungen nicht verstehen ist das[:] Ich brauche ein Auto, ich brauche ein Büro, ich habe ein Telefon. Das ist alles zu bezahlen. Das wäre das gleiche, als wenn sie einen Angestellten in der Richtung hätten, der verkauft. Das muss ich beim Produkt kalkulieren. Das sind die Probleme. Sie kaufen auch das Grundmaterial viel zu teuer ein. Jetzt mache ich es schon so, dass ich zum Beispiel für die Keramikwerkstätten die Rohlinge einkaufe, dass ich da wieder zu einem Preis-Leistungsverhältnis komme. Aber das finanziere ich alles vor, dass ich es dann verkaufen kann.

Die Preise der Organisationen sind überwiegend marktorientiert bzw. marktüblich. Von zwei der befragten Organisationen wurden ihre Preise aufgrund der nur zehnpromtigen Mehrwertsteuer als etwas günstiger dargestellt. Die Organisationen orientieren sich natürlich auch an ihren internen Kosten, wobei die in keiner der Organisationen allein durch den marktüblichen Preis erwirtschaftet werden können. Einige Organisationen erzeugen sehr arbeitsintensive Produkte, bei welchen sich der tatsächliche Wert im

Hinblick auf Arbeitszeit und Aufwand nur zu einem geringen Teil im Preis ausdrückt, da die Produkte zu kostenorientierten Preisen unverkäuflich wären.

12 Werbung und Marketingkommunikation

„Modernes Marketing verlangt mehr, als nur ein gutes Produkt zu einem attraktiven Preis zu entwickeln und es dann für die Zielgruppe verfügbar zu machen. Unternehmen müssen mit ihren vorhandenen und mit möglichen Kunden kommunizieren, und was sie kommunizieren darf nicht dem Zufall überlassen bleiben. Für die meisten Unternehmen lautet die Frage nicht, ob kommuniziert werden soll, sondern wie viel die Kommunikation kosten darf und welche Instrumente genutzt werden sollen.“⁶³

Werbung ist ein wesentlicher Bestandteil des Marketings, man darf Marketing jedoch nicht auf Werbung reduzieren. Kommunikation wird definiert als ein Mix aus Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit. Diesen Mix setzen Unternehmen ein, um den Marketingzielen näher zu kommen und diese effizient zu erreichen.

Werbung ist ein sehr einflussreiches Instrument und kann vielerlei Formen haben.⁶⁴ Bezahlte Medien werden durch ein Unternehmen genutzt, um bestimmte Zielgruppen zu informieren, zu überzeugen, zu erinnern. Werbung beinhaltet alle von einem Betrieb bezahlten, nicht persönlichen Präsentationen über Ideen, Produkte, Dienstleistungen und/oder Verkaufsaußendienst als Bindeglied zwischen dem Unternehmen und den Kunden, um langfristige und stabile Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.

Um zu einer Entscheidung bzgl. der optimalen Werbemaßnahmen zu kommen, ist es wichtig, Ziele zu definieren und ein Budget zu erstellen, sowie in weiterer Folge die Medien zu bestimmen und deren Wirkung zu überprüfen und zu benennen (z.B. Absatz vorher und nachher). Die Werbebotschaft sollte durch schlagkräftige Aussagen formuliert werden, um sie wirkungsvoll einsetzen zu können.

⁶³ Kotler, u.a., (2003). S.885

⁶⁴ Vgl. Kotler, u.a., (2003). S.886

Verkaufsförderung bedeutet, dass Unternehmen kurzfristige Anreize als Maßnahmen benutzen, um dem Absatz von Produkten oder Dienstleistungen starke Impulse zu geben. Dies sind gezielte Maßnahmen mit kurzer Wirkungs- und Vorlaufzeit.

Öffentlichkeitsarbeit konzentriert sich darauf, gute Beziehungen zu Gruppen, die Interesse am Unternehmen haben, aufzubauen. Sie versucht zu diesem Zweck Beziehungen zu den Medien herzustellen, die dann ohne Bezahlung positiv über das Unternehmen und seine Aktivitäten berichten. Dies birgt zwar ein großes Potential, ist jedoch kaum systematisch zu planen.

Es wird unterschieden zwischen Direktmarketing und Massenmarketing.

Direktmarketing wird besonders von Unternehmen bevorzugt, welche am liebsten unmittelbare Reaktionen individueller Kunden bearbeiten, und findet heute häufig über das Internet statt.

Im Gegensatz dazu wird durch **Massenmarketing** eine große Zahl von Kaufinteressenten angesprochen.

In den vergangenen Jahrzehnten kam es durch den Fortschritt in der Computer- und Informationstechnik zu grundlegenden Veränderungen im Umfeld der Marketingkommunikation. Massenmedien sind zwar auch heute noch wichtig, der Trend geht aber eher in Richtung zielgerichtetes Marketing mit kleineren aber genauer einsetzbaren Medien. Werbung treibende Unternehmen wenden sich stärker einem zersplitterten Medien- und Promotions-Mix zu und es „besteht ernsthaft die Gefahr, dass beim Endverbraucher eine Art Kommunikationseintopf ankommt, dessen Wirkung und Botschaft stark verwässert ist.“⁶⁵

Daher wird es immer wichtiger, alle Aktivitäten sorgfältig zu planen und konsequent durchzuführen. Eine mit der Marketingkommunikation des Betriebes beauftragte Person hätte also folgende Aufgaben:

- Identifizieren der Zielgruppe und ihrer Charakteristika
- Ziel der Kommunikation festlegen. Wirkung der Kommunikation planen (z.B. Produkt bekannt machen, Detailwissen über Produkt, Zielgruppe soll Produkt mögen, Präferenz für Produkt, durch Produkt überzeugen, Kaufentschluss herbeiführen)

⁶⁵ Kotler, u.a., (2003). S.887

- Sender und Empfänger klären bzw. das Verschlüsseln und Entschlüsseln der Botschaft und was überhaupt die Botschaft ist; Medien miteinbeziehen; Wirkung und Reaktion abschätzen bzw. Feedback einholen und Störpegel überprüfen

Das Unternehmen muss Entscheidungen treffen, wie viel es für die Absatzförderung ausgeben will bzw. kann. Weit verbreitet sind folgende Ansätze: a) so viel wie sich ein Unternehmen leisten kann, b) ein bestimmter Prozentsatz vom Umsatzerlös oder Verkaufspreis und c) Orientierung an den Konkurrenten.

„Optimal kann eigentlich nur der Aufwand sein, der sich sachlich an den Aufgaben und Zielen der Kommunikation orientiert und versucht, diese Bedürfnisse kostengünstig zu erfüllen.“⁶⁶

Der Weg zum Kunden:⁶⁷ allgemeine Öffentlichkeit → keine Kenntnisse → Kenntnisse → Produktinteresse → Kaufinteresse → Erstkauf → Folgekauf → Mehrfachkauf → Stammkunden

🔍 **Organisation 1 – Werbung und Marketingkommunikation**

Das Werbeziel der Betriebe ist in erster Linie ein wirtschaftliches.

[T1.S15]

IP: [Wir machen] Einschaltungen in den jeweiligen marktspezifischen Fachzeitschriften, aber auch Tageszeitungen, Wochenzeitschriften, teilweise auch Radiowerbung, Direkt-Mailing über normalen Postversand, Plakate, aber auch über E-Mail-Stammkundeninformationen. Da ist die gesamte Palette an Werbemaßnahmen gegeben. Wobei die eingesetzten Werbebudgets sicherlich [geringer als die] marktüblichen sind.

🔍 **Organisation 2 – Werbung und Marketingkommunikation**

[T2.S21]

IP: In erster Linie [sind die Werbeziele] wirtschaftliche. Wenn ich eine ordentliche Arbeit mache, dann habe ich Prestige auch. [...] Ein Großteil der Werbung geschieht in

⁶⁶ Kotler, u.a., (2003). S.888

⁶⁷ Vgl. Scheibe-Jäger, (2002). S.77

Form von Mundpropaganda, was für die Qualität der Arbeit spricht. Die Firma selbst wirbt mit Inseraten in örtlichen und regionalen Zeitungen, in welchen die Angebote der Firma dargestellt werden. Hin und wieder stellen wir eine Jobannonce in [die]Kleine Zeitung oder in die Kronen Zeitung, um Vorarbeiter [Initialarbeitskräfte] zu suchen. Vereinzelt scheint die Firma in Baureportagen auf, wenn bei größeren Bauvorhaben mitgearbeitet wurde. In den Medien der Gesellschaftergemeinden gibt es für den Betrieb die Möglichkeit zu inserieren.

[T2.S21]

Vor Weihnachten bedanken wir uns jeweils in einer Weihnachtsaktion bei unseren Auftraggebern mit dem Hintergrund, sich für das kommende Jahr in Erinnerung zu rufen. [...] Aber ich glaube, dass eine gewisse Präsenz in solchen Zeitungen auch notwendig ist, dass man merkt, man ist nicht gestorben.

Organisation 3 – Werbung und Marketingkommunikation

[T3.S3]

IP: [Wir] haben noch keine Werbung gemacht. Wir haben ja gerade erst das Logo entwickelt, die Eröffnung ist erst am 18. Mai. Also das ist noch ein bisschen zu früh. [Öffentlichkeitsarbeit] wird schon auch forciert werden, denke ich. Das haben wir eigentlich immer ganz gern gemacht, auch mittels Pressekontakten, die wir gepflegt haben, mittels Veranstaltungen. Das ist ganz ein wichtiger Punkt. Was wir da in den Räumen zusätzlich auch noch machen wollen, das ist, dass wir die Werkstätten sehr offen gestalten wollen. Sprich, dass man Workshops anbietet, dass die Leute auch wirklich herkommen können, den Workshop besuchen, wo sie selber ihre Taschen nähren. Dass an dem Tag vielleicht keine Klientinnen da sind, dass einfach auch andere Leute herkommen können. Das ist uns schon auch ein ziemliches Anliegen, das ganze Haus sehr offen zu gestalten.

Organisation 4 – Werbung und Marketingkommunikation

[T4.S9]

IP: Im Vordergrund ist einfach wirklich zu Kunden zu kommen, damit wir unsere Dienstleistungen anbringen. [...] Ich meine, es gibt andere Copyshops, die sind noch billiger als wir. [...] Aber wir müssen auch einiges dafür machen, damit wir zu Kunden

kommen. Also es geht sehr viel über diesen persönlichen Kontakt. [...] Das letzte, was wir gemacht haben, war eine Aussendung [...], die wir so direkt in die Post gegeben haben, mit zwei Dienstleistungen, und so das Menü und die Bürodienstleistungen beworben haben auf einem A4-Zettel. Das ist an die Haushalte gegangen in ausgesuchten Umgebungsgemeinden [...]. Und wir sind vielleicht einmal auf einem Erste-Hilfe-Plakat oben. Oder wenn wir dann eine Veranstaltung haben natürlich. [...] Wobei da sicher ein Problem ist, wenn man so die Werbepackeln anschaut, da haben wir eher das Gefühl, das müssen wir eher gezielter noch machen. [Die] Homepage schaut sich öftermal wer an. Auf das hat sich schon öfter mal wer bezogen. Kennen vielleicht auch viele Leute. Also das ist gar nicht so einfach, die richtigen Leute zu erreichen. Also persönlicher Kontakt ist für uns ganz ein guter Weg.



Organisation 5 – Werbung und Marketingkommunikation

Die Produkte der Holzwerkstätte sind auf der Homepage der Trägerorganisation leicht zu finden und in Form von Fotos dargestellt. Abgesehen von der Homepage wird derzeit für die Holzwerkstätte kaum Werbung betrieben. Der Werkstätte kommt heute noch die Nachwirkung des bereits beschriebenen, äußerst erfolgreichen Gedenkprojektes im Jahr 2003 zugute. Damals wurde von Seiten der Trägerorganisation sehr professionelle, breit angelegte Öffentlichkeitsarbeit geleistet. Es gab für dieses Projekt eine große Auftaktveranstaltung und anschließend eine Wanderausstellung. Dabei wurden viele Kontakte geknüpft. Es wurde eine Produktbroschüre mit einem einprägsamen Layout und der Darstellung des historischen Hintergrundes dieser Produktlinie zusammengestellt. Die Inhalte sind auch auf der Homepage zu finden. Das Projekt hatte eine große Medienwirksamkeit über die Grenzen Österreichs hinaus. Das Fernsehen berichtete und ein Film wurde gedreht. Die Holzspielzeugserie ist daher heute immer noch ein „Selbstläufer“, obwohl dafür kaum mehr geworben wird. Der Bekanntheitsgrad des Projektes wirkte sich auch auf die anderen produktiven Bereiche der Trägerorganisation aus, an welche anschließend vermehrt große Aufträge herangetragen wurden.

Für die Produkte, welche für die Firma GEA angefertigt werden, ist keine Werbung nötig, da die Produkte hier in einer sehr großen Werbe- und Vertriebschiene des Kooperationspartners integriert sind.



Organisation 6 – Werbung und Marketingkommunikation

[T6.S16]

IP: Wir haben den Produktkatalog, wir haben einen Preiskatalog, den wir jetzt überarbeiten, wir machen jetzt natürlich einen Folder, weil der andere schon etwas älter ist. Wir haben die Homepage.

[T6.S17]

IP: Einschaltungen in Tageszeitungen haben wir nie gehabt. [...] Die Problematik ist dabei auch, dass da nicht etwa eine zu große Nachfrage kommt, der wir nicht gerecht werden können. [...] Die Werbung soll passieren, aber wir müssen trotzdem dann vorsichtig sein bei der Vergabe oder bei der Annahme. Wir müssen einfach kundengerecht arbeiten, damit wir wirklich zeitgerecht liefern können. [...] Es war schon so, dass wir Aufträge gehabt haben, Industriearbeit, und dann haben andere Werkstätten ihre Arbeit sein lassen müssen, [...] damit wir eben dann auch zeitgerecht liefern haben können. [Dazu] kommt noch die Beziehungsarbeit, die bleibt dann auf der Strecke und das zeigt sich dann bei den Personen, die lassen dann aus.

Die Werbeziele der Organisation sind sowohl wirtschaftliche als auf das Prestige der Klientel bezogene. Dieser Anspruch wird im sehr ansprechend und übersichtlich gegliederten Produktkatalog und auf der Homepage klar ersichtlich.



Organisation 7 – Werbung und Marketingkommunikation

Abgesehen von einem Folder, welcher in jedem Frühjahr in der Umgebung der Organisation verteilt wird, um für die Produkte der Gärtnerei zu werben, wird öffentlich keine Produktwerbung betrieben. Dies hat auch den Hintergrund, dass eine Überlastung der Bereiche vermieden werden soll. Aufträge sind für alle Ausbildungsbereiche genügend vorhanden. Die Mundpropaganda durch die MitarbeiterInnen der Organisation und deren Bekanntenkreis hat sich bisher als ausreichend erwiesen.



Organisation 8 – Werbung und Marketingkommunikation

[T8.S18]

IP: Wir sind eigentlich auch dabei, ein Konzept zu entwickeln, oder uns einmal im Klaren zu sein, wie wirbt man überhaupt. Also in der Vergangenheit hat man eher

wenig Werbung betrieben. Es gibt jetzt seit einer gewissen Zeit die Homepage. Es gibt jetzt etwas professionellere Prospekte, aber es ist die Frage, wie man das irgendwo rüberbringt, den sozialen Auftrag. Will man ihn überhaupt weglassen? Ich habe mir erzählen lassen vom Geschäftsführerkollegen, dass er einmal in der Vergangenheit eine Werbeagentur beauftragt hat und dass man da irgendwo zu dem Schluss gekommen ist, dass man mit Behinderung eigentlich nicht werben kann, dass es immer einen negativen Beigeschmack hat [...]. Zum Beispiel der Kollege aus Kärnten, wenn man seine Homepage anschaut, da merkt man überhaupt nicht, dass der ein Integrationsbetrieb ist. Da scheint eigentlich nie das Wort Behinderung auf, oder Beeinträchtigung. Da steht rein das Produkt, die Qualität, die Flexibilität [...]. Wir haben das einmal anders gemacht im ersten Schritt. Bei uns steht sehr wohl der Mensch im Mittelpunkt und der soziale Auftrag. Ich weiß es zurzeit noch nicht, was besser ist. [Es] gibt Zeitungen, wo auch irgendwo ein soziales Projekt im Hintergrund steht. Wenn die uns ersuchen – natürlich machen wir eine Einschaltung, weil wir eben das gleiche Ziel haben. Aber in einer Tageszeitung haben wir noch keine Werbung eingeschalten.



Organisation 9 – Werbung und Marketingkommunikation

Für Organisation 9 ist Werbung in zwei Richtungen nötig, einerseits in Richtung Werkstätten und deren Trägerorganisationen, um diese als Lieferanten zu gewinnen und sie von der Idee zu überzeugen, andererseits in Richtung Käufer für die Produkte. Nachdem das direkte Anschreiben der Werkstätten wenig erfolgreich war, kontaktierte Herr M. diese persönlich. Die potentiellen Käufer werden ebenfalls persönlich kontaktiert oder es werden Postwurfsendungen mit den aktuellen Produktangeboten angefertigt.

[T9.S6]

IP: Im pädagogischen Spielbereich ist es kein Problem. Da habe ich jetzt wieder eine Postwurfsendung gehabt. Da kommen von den Kindergärten wieder die Bestellungen rein. Von der Seite ist es kein Problem. Aber eben im Keramikbereich oder im Lebensmittelbereich wird es nachher schon schwierig.

[T9.S7]

IP: Mich kennt eine jede Schule, mich kennt ein jeder Kindergarten in der ganzen Steiermark, auch teilweise in Kärnten.

Die Homepage des Unternehmens ist derzeit im Umbau begriffen, weshalb die angebotenen Produkte derzeit nicht eingesehen werden können.

In den Organisationen werden die verschiedensten Werbemaßnahmen in unterschiedlicher Intensität eingesetzt. Besondere Werbemaßnahmen haben ihren Hintergrund nicht gleichermaßen im hohen Eigenerwirtschaftungsdruck sondern werden durchaus auch von Organisationen mit eher geringem Eigenerwirtschaftungsdruck eingesetzt.

Vor allem im Bereich der Beschäftigungsbetriebe kommt der Mundpropaganda und dem persönlichen Kontakt zu den KundInnen eine große Bedeutung zu. Hier sind die Werbebudgets im Vergleich zu Wirtschaftsbetrieben deutlich geringer. Die Ausgaben für Werbung werden sich hier also in erster Linie daran orientieren, wie viel sich die Organisation leisten kann und weniger am Werbebudget der Konkurrenz. Für jene Organisationen, vorwiegend im Behindertenbereich, für welche ein großer Abnehmer die eigene Trägerorganisation darstellt, sind keine Werbemaßnahmen nötig. Hier übernehmen zusätzlich oft Multiplikatoren wie z.B. MitarbeiterInnen und Eltern einen Teil der Werbung informell in Form von Mundpropaganda.

Fast alle der interviewten Organisationen bewerben ihre Produktbereiche oder konkreten Produkte auf ihrer eigenen Homepage oder sind mit ihren Produkten auf der Homepage der Trägerorganisation vertreten und relativ leicht zu finden. Dies war im gesamten Feld der in Kapitel 4 recherchierten Organisationen jedoch nicht überall der Fall (siehe folgendes Kapitel).

Auf bisherige gemeinsame Werbemaßnahmen für ihre jeweiligen Produkte bin ich im Zuge meiner Recherchen für diese Arbeit nicht gestoßen.

13 Vertrieb und Werbung über das Internet

„Ein höherer Kostendruck, immer anspruchsvollere Kunden, die Globalisierung und die zunehmenden Auswirkungen neuer Technologien sind das Umfeld, in dem nicht nur die Anbieter ihre Vertriebskanäle führen und aktualisieren müssen, sondern auch die Absatzmittler [...], um die Bedürfnisse der jeweiligen Kunden-Zielgruppe zu befriedigen.“⁶⁸

Nicht der Kunde braucht die Organisation, sondern die Organisation braucht den Kunden zum Weiterbestehen.⁶⁹ Der Mensch ist von Natur aus bequem. Es sollte dem Kunden daher der Kauf so leicht wie möglich gemacht werden, um seine Handlungsbereitschaft zu fördern. In den letzten Jahren nahm die Bedeutung der Werbung und des Vertriebs über das Internet stark zu. Der Einkauf über das Internet von zu Hause aus ist für den Kunden unterhaltsam, praktisch, mühelos, zeitsparend und es besteht eine große Auswahl an Waren.⁷⁰

Die Produkte der Sozialeinrichtungen werden in erster Linie vor Ort in den Organisationen vertrieben, teilweise auch in einem eigenen Geschäftslokal, welches an die Organisation angeschlossen ist. Gemeinsame Geschäftslokale wurden von meinen InterviewpartnerInnen nicht genannt. Von Seiten der Organisation 1 wurde angesprochen, dass derzeit von mehreren Beschäftigungsbetrieben Überlegungen in diese Richtung angedacht sind.

Externe Absatzmittler spielen für die interviewten Organisationen derzeit kaum eine Rolle. Die für die Produktübersichtstabelle recherchierten produktiven Organisationen haben fast alle eine eigene Homepage oder sind auf der Homepage der Trägerorganisation präsent und darin mehr oder weniger leicht zu finden. Bei einigen wenigen Organisationen gibt es sogar die Möglichkeit, Produkte direkt über die Homepage zu bestellen. Auf Veränderungen der Informations- und Kommunikationstechnologien wird hier also durchaus reagiert.

⁶⁸ Kotler, u.a., (2003). S.1079

⁶⁹ Vgl. Scheibe-Jaeger, (2002). S.109ff

⁷⁰ Vgl. Kotler, u.a., (2003). S.1128

In wie weit ist es nun für Kunden tatsächlich bequem und mühelos, übers Internet Produkte aus dem Sozialbereich zu finden?

Einen Überblick über die Produkte der Organisationen gibt es, wie schon erwähnt, nicht. Auf der Suche nach bestimmten Produkten der Organisationen im Internet ist also die Voraussetzung, um fündig zu werden, die, dass man zumindest bereits davon erfahren hat, dass eine bestimmte Organisation bzw. Trägerorganisation diese anbietet. Wissen potentielle Käufer⁷¹ nicht, dass jene Produkte von einer oder mehreren bestimmten Organisationen angeboten werden, werden sie im Internet nur dann fündig, wenn sie sich durch die Homepages aller Organisationen „hindurchklicken“ – vorausgesetzt, sie machen sich diese Mühe, und vorausgesetzt, dass sie wiederum wissen, dass es diese Organisationen überhaupt gibt.

Sind potentielle Käufer nun auf den Homepages der Organisationen angekommen, so sind diese sehr verschieden aufgebaut. Auf den Homepages kleinerer Organisationen oder von Organisationen, welche große produktive Bereiche haben, stehen die Produktbereiche überwiegend im Vordergrund und sind leicht zu finden. Sehr unterschiedlich ist hier wiederum, wie konkret die jeweiligen Produkte dargestellt werden. Einige Organisationen stellen ihre Produkte sehr genau, zum Teil sogar mit Fotos dar.

Auf den Homepages einiger großer Trägerorganisationen, welche produktive Bereiche neben einer Vielzahl anderer Bereiche führen, ist der Weg zu den Produkten etwas weniger benutzerfreundlich gestaltet. Hier stehen natürlich die Angebote für ihre primären Zielgruppen stärker im Vordergrund.

Dies hat aus meiner Sicht für die Produktwerbung Vor- und Nachteile: Einerseits besuchen viele Internet-Nutzer diese Homepages, ohne gezielt auf der Suche nach Produkten zu sein und die Chance ist relativ hoch, dass diese Personen auf die produktiven Bereiche stoßen. Andererseits sind für diejenigen Personen, welche sich gezielt auf der Suche nach Produkten befinden, einige Abzweigungen zu überwinden, um schlussendlich bei den Produktbereichen anzukommen.

Da mir in nahezu allen Organisationen, in welchen ich Interviews geführt habe, vermittelt wurde, dass ihnen der Verkauf der von ihnen erzeugten Produkte ein Anliegen ist, gehe ich davon aus, dass dies auch für den Großteil aller steirischen Organisationen

⁷¹ Wie zum Beispiel jene aus der in Organisation 1 angesprochenen städtisch-sozialpolitischen Szene, die bewusst Produkte aus Sozialeinrichtungen kaufen.

zutritt, welche ihre Produktbereiche im Internet darstellen. Die Vernetzung der produktiven Organisationen im Internet sehe ich aufgrund der eben dargestellten Ist-Situation und der stetig zunehmenden Bedeutung des Internet durchaus als große Ressource im Hinblick auf die Vermarktung der erzeugten Produkte.

Eine **gemeinsame Produkt-, Verkaufs- und Präsentationsplattform** der Organisationen könnte, sofern sie übersichtlich strukturiert ist, den Organisationen auf mehreren Ebenen nützlich sein:

Einerseits werden bei einer übersichtlichen Darstellung der angebotenen Produkte weit mehr potentielle Käufer im Internet auf diese aufmerksam, was sich in weiterer Folge auf den Absatz der Produkte auswirken kann. Zusätzlich werden Käufer eines Produktes relativ leicht auf weitere Produkte aus dem Sozialbereich aufmerksam gemacht. Andererseits kann eine solche Plattform auch den Schlüsselkräften der Organisationen von Nutzen sein. Sie könnten ohne großen Aufwand auf alle produktiven Organisationen zurückgreifen, was eine Kooperation zwischen den Organisationen fördern kann.

Viele Organisationen sowohl im Bereich der Beschäftigungsbetriebe als auch der Behinderteneinrichtungen sind in ähnlichen Branchen tätig. Im Hinblick darauf könnte ein auf der Plattform installiertes **Forum** den Schlüsselkräften die Möglichkeit bieten, sich bei Aufträgen, für welche die Kapazitäten der eigenen Organisation nicht ausreichen, Partner aus anderen produktiven Organisationen zu suchen, um die Aufträge dennoch abwickeln zu können. Zusätzlich könnte ein solches Forum Raum für Schlüsselkräfte bieten, um Erfahrungen und Beobachtungen über Veränderungen am Markt miteinander auszutauschen. Weiterhin könnten über ein solches Forum Rückmeldungen der Konsumenten zu Produkten und Angeboten eingeholt werden, was unter Umständen ermöglichen würde, neue Nischen und zugleich Überangebote in den jeweiligen Branchen zu erkennen.

Eine solche Plattform zu installieren könnte bedeuten, relativ kostengünstig Werbung und Absatz in nahezu 100 produktiven Werkstätten und Organisationen der Steiermark zu bündeln. Besonders effizient wäre eine Anbindung an eine stark frequentierte Homepage, auf welcher bereits jetzt übersichtlich viele Organisationen dargestellt und verlinkt sind.⁷²

⁷² Wie zum Beispiel jene der IFA Steiermark: www.ifa-steiermark.at

Da trotz zunehmender Bedeutung des Internet nicht davon auszugehen ist, dass alle potentiellen Käufer immer auf dieses zurückgreifen können, würde eine Broschüre mit der in der Plattform dargestellten Produktpalette zusätzlich den Absatz fördern bzw. auf die Darstellung im Internet aufmerksam machen.

14 Reflexion des Arbeitsprozesses

In dieser Diplomarbeit sollte Vermarktungsinteressen von Organisationen im Feld der produktiven Sozialeinrichtungen in der Steiermark nachgegangen werden. Die zu Beginn angestrebte Eingrenzung auf die Vermarktung handwerklicher Produkte wurde nicht beibehalten, sondern es wurden auch Dienstleistungen in die Erhebungen einbezogen. Die Hintergründe dafür wurden bereits dargestellt (siehe Kapitel 6.2).

Für die Auswahl der Organisationen bzw. der InterviewpartnerInnen war maßgeblich, eine möglichst breite Streuung hinsichtlich der Produktbereiche und Branchen, der beschäftigten Klientel, der Größe der produktiven Bereiche und der Organisationsformen zu erreichen. Aufgrund dieser verschiedenen Aspekte wurde bereits zu Beginn der Arbeit deutlich, dass die untersuchten Organisationen Fallbeispiele darstellen und nicht exemplarisch für bestimmte Organisationstypen zu betrachten sind, somit diese Fallbeispiele also auch keine Verallgemeinerungen für das gesamte Feld zulassen. In zehn Organisationen habe ich um Interviews für meine Diplomarbeit gebeten. In neun Organisationen war man äußerst entgegenkommend. Die InterviewpartnerInnen, GeschäftsführerInnen, Obmänner bzw. Obfrauen und WerkstättenleiterInnen sowie ein Einzelunternehmer als Wiederverkäufer von Produkten aus Behindertenwerkstätten, nahmen sich zumeist viel Zeit für mein Anliegen. In nur einer kontaktierten Einrichtung kam kein Interview zustande, da meinem Thema aufgrund derzeitiger wirtschaftlicher Schwierigkeiten und damit verbundener Umstrukturierungen kein Platz eingeräumt werden konnte.

Bei der Durchführung der Interviews zeigte sich in einigen Organisationen die Schwierigkeit, die oben genannte Abgrenzung zu treffen. Einige InterviewpartnerInnen waren durchaus verwundert über die von mir angestrebte Eingrenzung auf Güter handwerklichen Ursprungs, was wesentlich zur Aufhebung der Eingrenzung beitrug. Das Beibehalten dieser Eingrenzung hätte den Sinn der Zusammenstellung der Steiermark weiten Produktübersicht, an welcher ich parallel zur Durchführung der Interviews arbeitete, in Frage gestellt. Schon das Herausfiltern handwerklicher Produkte aus den diesbezüglich entweder unkonkreten oder schwer auffindbaren Quellen (siehe Kapitel 4.1 bzw. Kapitel 13) schien für das gesamte Feld der produktiven Organisa-

tionen nahezu unmöglich. Das Aufheben dieser Eingrenzung erleichterte dann das Zusammenstellen der Informationen für diese Tabelle wesentlich. Der Fokus dieser Arbeit wurde also im Prozess erweitert, die grundsätzlichen Zielsetzungen, einen weit gestreuten Einblick in die Vermarktungsinteressen verschiedener Organisationen zu geben und einen Überblick über die Produktbereiche der steirischen Organisationen zu schaffen, blieben unverändert.

Die Interviews wurden anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt. Bei der Durchführung des ersten Interviews, welches in Organisation 3 stattfand, stellte sich heraus, dass der dafür verwendete Interviewleitfaden noch zu wenig konkret auf das Thema Absatzmarketing zugeschnitten war. Daher wurde der Interviewleitfaden nochmals überarbeitet und in übersichtlich strukturierter Form in den weiteren Interviews eingesetzt.

Im Interview 9, welches mit einem Wiederverkäufer geführt wurde, hielt ich mich eher in geringem Maß an diesem Leitfaden fest, da diesem Wiederverkäufer eine völlig andere Rolle zukommt als den übrigen produktiven Organisationen bzw. dem Netzwerk. Trotz der Abweichungen im Aufbau der Interviews habe ich diese beiden Organisationen in eine Gegenüberstellung aller neun Organisationen zu den jeweiligen Marketingaspekten miteinbezogen und, so weit wie dies anhand des Interviewmaterials möglich war, die verschiedenen Aspekte beleuchtet. Das Bild, welches diese Diplomarbeit auf Basis der Interviews zeichnet, ist einerseits geprägt von dem Blickwinkel, welchen die InterviewpartnerInnen aufgrund ihrer jeweiligen Position, ihres beruflichen Hintergrunds, aber auch ihres persönlichen Zuganges zum Thema Marketing haben.

Andererseits konnten einige Themen für dieses Bild durch den begrenzten Rahmen der Diplomarbeit nur angeschnitten werden. Ansatzpunkte für eine weitere Auseinandersetzung mit meinem Thema wären folgende:

- Auswirkungen von verstärkten Marketingmaßnahmen auf die Arbeitsmotivation der beschäftigten Klientel
- Spezifität verschiedener Organisationsformen und Fördermodelle

Betrachtung der Industriegütermärkte und die Konsequenzen für das Marketing produktiver Sozialeinrichtungen

- Weitere Marketingansätze aus der Literatur
- Bestehende Vernetzungsaktivitäten in anderen Bundesländern und in Europa

15 Schlussfolgerungen

Das Ziel dieser Diplomarbeit war es, einen Überblick über die handwerkliche Produktion in steirischen Sozialeinrichtungen sowohl im Bereich der Beschäftigungsbetriebe als auch der Behinderteneinrichtungen zu schaffen und anhand von Fallbeispielen die Vermarktungsinteressen und das Marketing verschiedener produktiver Organisationen darzustellen. In diesem Rahmen sollte insbesondere der Frage nach möglichen Ressourcen, welche sich die Organisationen durch Vernetzung im Hinblick auf gemeinsame Marketingmaßnahmen erschließen könnten, nachgegangen werden.

Die in der Arbeit angestrebte Eingrenzung auf handwerkliche Produkte erwies sich aufgrund der starken Verschränkung mit Dienstleistungen bereits von Beginn an als schwierig. Daher wurde in Folge auch das Dienstleistungsangebot der produktiven Sozialeinrichtungen sowohl in die tabellarische Übersicht (siehe Anhang) als auch in die empirischen Erhebungen miteinbezogen.

Für die Darstellung der Vermarktungsinteressen im oben genannten Feld wurden neun Interviews geführt und diese mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Zusammenfassend lassen sich diese Interviews auf folgende Ergebnisse bringen:

Marketing ist in den jeweiligen produktiven Organisationen von sehr unterschiedlicher Bedeutung. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Absatzmarketing spielt jedoch in fast allen dieser produktiven Organisationen eine Rolle und ist für einige Organisationen derzeit von zunehmendem Interesse. Die primären Ziele der Organisationen beziehen sich in erster Linie auf ihre jeweilige Klientel. Mit Ausnahme einer produktiven Organisation haben alle Organisationen auch das Ziel sehr deutlich formuliert, die im Rahmen der Beschäftigung ihrer Klientel erzeugten Produkte zu verkaufen.

Der Eigenerwirtschaftungsdruck, welchen die Organisationen erleben, ist unterschiedlich hoch. In denjenigen Organisationen, in welchen ein eher hoher Eigenerwirtschaftungsdruck beschrieben wurde, wird das Ziel der Produktvermarktung als ein klar wirtschaftliches dargestellt. Die wirtschaftliche Notwendigkeit, dieses Ziel zu erreichen, kann hier durchaus negative Auswirkungen auf die primären Ziele haben. In den Organisationen mit geringem Eigenerwirtschaftungsdruck können die primären Ziele

deutlich jenen der Produktvermarktung übergeordnet werden. Es kann hier weitaus stärker darauf geachtet werden, dass sich die Produktvermarktung in einem Rahmen bewegt, welcher für die Klientel und die Organisation gut zu bewältigen und zu steuern ist. Zwischen dem jeweils erlebten Eigenerwirtschaftungsdruck und der Intensität, in welcher sich die Organisationen mit ihrem jeweiligen Marketing auseinandersetzen bzw. der Intensität, mit welcher verschiedene Marketingmaßnahmen eingesetzt werden, war kein direkter Zusammenhang ersichtlich.

Für die Fallbeispiele wurden Organisationen verschiedenster Größen und Branchen gewählt. Auch zwischen der Organisationsgröße und der Bedeutung des jeweiligen Absatzmarketings konnten keine direkten Zusammenhänge erkannt werden.

Das Einzugsgebiet, in welchem die Organisationen ihre Produkte verkaufen, ist ein überwiegend regionales bis Steiermark weites. Zum geringen Teil werden besondere Produktlinien auch Österreich weit oder ins Ausland verkauft. Die Märkte, auf welchen sich die produktiven Organisationen bewegen, sind je nach Produkten sehr verschieden. Werden die neun Organisationen zusammen mit ihren jeweiligen Branchen betrachtet fällt auf, dass der Industriegütermarkt in Form von Institutionen und Wirtschaftsbetrieben als Käufer für einen Großteil der Organisationen eine wesentliche Rolle spielt. Für jene Organisationen, welche in eine größere Trägerorganisation mit anderen nicht produktiven Bereichen eingebunden sind, ist unter der Kategorie des Industriegütermarktes die eigene Trägerorganisation ein bedeutender Abnehmer für die Produkte.

Eine weitere Besonderheit der produktiven Sozialeinrichtungen im Vergleich zu Wirtschaftsbetrieben liegt darin, dass den Beschaffungsmarktpartnern, der beschäftigten Klientel und den Fördergebern zumeist eine größere Bedeutung zukommt als den Absatzmarktpartnern. Überbetriebliche Institutionen – wie Dachverbände, Netzwerke, Arbeitskreise, Kammern – sind für die Organisationen wichtig, wenn es um die Anliegen ihrer Beschaffungsmarktpartner geht. Die Produktvermarktung jedoch ist in diesen Institutionen nach der Darstellung einiger Interviewpartner kein Thema.

Absatzmittler spielen in den produktiven Organisationen kaum eine Rolle, abgesehen von Trägerorganisationen, welche diese Funktion übernehmen.

Die produktiven Organisationen nehmen andere Sozialbetriebe bei der Vermarktung ihrer Produkte nicht als Konkurrenten wahr, im Gegensatz zu Wirtschaftsbetrieben, denen gegenüber überwiegend eine Konkurrenzsituation besteht.

Eine alle Branchen übergreifende Vernetzung der produktiven Sozialeinrichtungen gibt es hinsichtlich ihres Marketing nicht. Die Schlüsselkräfte haben häufig einige wenige Kooperationspartner in anderen produktiven Sozialbetrieben, mit denen ein Austausch stattfindet. Einige InterviewpartnerInnen wünschen sich durchaus stärkere Kooperationen, für die anderen wiederum wird der Sinn einer branchenübergreifenden Vernetzung und die Möglichkeit, sich daraus Ressourcen hinsichtlich der Produktvermarktung erschließen zu können, als eher fraglich angesehen, sowohl im Hinblick auf die verschiedenen Produkt- und Leistungsangebote, die regionalen Unterschiede, räumliche Distanzen als auch die Verschiedenheit ihrer Märkte. Zwei der untersuchten Organisationen sind konkret auf Vernetzung in Produktion und Vertrieb ausgerichtet.

Die Preise der Organisationen für ihre Produkte sind überwiegend marktorientiert bzw. marktüblich, wobei in keiner der produktiven Organisationen die internen Kosten allein über diesen Preis erwirtschaftet werden können. Es werden die verschiedensten Werbemaßnahmen mit unterschiedlichster Intensität eingesetzt, sowohl in jenen Organisationen mit hohem als auch in jenen mit geringem Eigenerwirtschaftungsdruck.

Der psychologische bzw. soziale Nutzen als Kaufmotiv für die Produkte der Einrichtungen wurde in unterschiedlichem Maße betont, wobei teilweise zwischen mehreren Käufergruppen differenziert wurde. Von keiner der InterviewpartnerInnen wurde der soziale Nutzen als überwiegendes Kaufmotiv dargestellt, im überwiegenden Teil der Organisationen spielt er eine weitgehend untergeordnete Rolle.

Der Chance, durch verstärkte Marketingmaßnahmen mehr Käufer anzuziehen, steht zum Teil die Sorge gegenüber, einer verstärkten Nachfrage aus Kapazitätsgründen nicht gerecht werden zu können oder in einen Produktionsdruck zu geraten, welcher sich negativ auf die primäre Zielgruppe auswirkt.

Diese Ergebnisse fassen die Gegenüberstellung jener Fallbeispiele zusammen, mit welchen sich der empirische Teil der Arbeit auseinandergesetzt hat. Sie lassen keine Verallgemeinerungen für das gesamte Feld der produktiven Sozialeinrichtungen in der Steiermark zu. Es sind jedoch Gewichtungen erkennbar, welche dazu anregen können, das Marketing weiterer Organisationen näher zu betrachten.

Bei der Zusammenstellung der Gesamtübersicht der Produktangebote von steirischen Sozialeinrichtungen kam ich zu der Schlussfolgerung, dass sich die Organisationen durch eine Vernetzung im Internet durchaus Ressourcen erschließen könnten. Im

Hinblick darauf, dass das Internet als „Marktplatz“ in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat und die meisten produktiven Organisationen diesen bereits nutzen, sehe ich in der Vernetzung der Organisationen auf einer gemeinsamen und klar strukturierten Produktverkaufs- und Präsentationsplattform im Internet eine Ressource, um kostengünstig in einer Vielzahl von produktiven Sozialeinrichtungen Werbung und Absatz zu fördern.

Literaturverzeichnis

Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Fachabteilung für Sozialwesen, (Hg.), (1999). Sozialplan. Dienstleistungen für Menschen mit Behinderung im Bundesland Steiermark. Graz

Arbeitsmarktservice Steiermark, (Hg.), (2004). Arbeitsmarktpolitisches Handbuch. Kapfenberg: Bacherneegg

Bliemel, Friedhelm / Kotler, Philip, (1999). Marketing-Management. 9.Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Bundessozialamt, Landesstelle Steiermark, (2005). Projekte des Bundessozialamtes in der Steiermark 2005. Broschüre

Heschl, Franz / Stüger, Hans Peter, (1997). Beschäftigungsgesellschaften. Ein neues Instrumentarium der Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs- und Regionalpolitik. Graz: Kammer für Arbeiter und Angestellte Steiermark

Horak, Christian / Matul, Christian / Scheuch, Fritz, (2002). Ziele und Strategien von Non Profit Organisationen. In Badelt, Christoph, (Hg.), Handbuch der Nonprofit Organisationen, (S.197-223). 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Lechner, Hannes / Seiler, Eva-Christina / Stoppacher, Peter, (2000a). Effekte der Tätigkeiten von Sozialökonomischen Betrieben. Ein Forschungsbericht im Auftrag des AMS Steiermark. Graz

Lechner, Hannes / Seiler, Eva-Christina / Stoppacher, Peter, (2000b). Evaluierung der steirischen Beschäftigungsgesellschaften. Ein Forschungsbericht im Auftrag des AMS Steiermark. Graz

Lechner, Hannes / Seiler, Eva-Christina / Stoppacher, Peter, (2000c). Das Sozialpolitische Beschäftigungsprogramm des Landes Steiermark als Beispiel für kooperative Arbeitsmarktpolitik: Ziele und Erfolge. Ein Forschungsbericht im Auftrag des Landes Steiermark. Graz

Kotler, Philip / Armstrong, Gary / Saunders, John / Wong, Veronika, (2003). Grundlagen des Marketing. 3. überarbeitete Auflage. München: Pearson Education

Mayring, Philipp, (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz

Scheibe-Jaeger, Angela, (2002). Modernes Sozialmarketing. Praxis-Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Regensburg, Berlin: Walhalla Fachverlag

Abbildungsverzeichnis

Nicht gekennzeichnete Abbildungen sind selbständig verfertigte Darstellungen.

Abb.1: Die „vier P“ (vgl. Kotler, u.a., (2003). S.193)

Abb.2: Einflüsse auf die Marketingstrategie (aus Kotler, u.a., (2003). S.184)

Abb.3: Spannungsdreieck

Abb.4: Erlebter Eigenerwirtschaftungsdruck

Abb.5: Nutzensaspekte (aus Kotler, u.a., (2003). S.616)

Abb.6: Betonung des sozialen Nutzens

Abb.7 – Abb.15: Übersicht über die Partner am Markt

Abb.16: Marktsegmentierung (vgl. Kotler, u.a., (2003). S.221)

Abb.17: Gewichtung der Käufergruppen

Abkürzungsverzeichnis

AMS Arbeitsmarktservice

BG Beschäftigungsgesellschaft

IAK Initialarbeitskraft

IP InterviewpartnerIn

LSF Landesnervenklinik Siegmund Freud Graz

SK Schlüsselkraft

SÖB Sozialökonomischer Betrieb

TAK Transitarbeitskraft

[T1.S1] Transkript 1. Seite 1

Anhang

Interviewleitfaden

1. Kurze **Beschreibung meines Anliegens**, Thema und Fragestellung der Diplomarbeit vorstellen

2. Fragen zur **Organisation**: Organisationsform, Zweck und Leitgedanke, Organisationsgeschichte, Klientel, Schlüsselkräfte

3. Produktive **Bereiche und Produkte**: Größenordnung der Bereiche, Anzahl der Beschäftigten, Gewichtung von reinen Sachleistungen, Sach- und Dienstleistungen und Dienstleistungen

4. **Kundengruppen**: KlientInnen, Fördergeber, KäuferInnen der erzeugten Produkte (Betonung, dass auf Absatzmarkt der Fokus liegt)

5. Vorlegen eines von mir zusammengestellten **Übersichtsblattes** über relevante Partner am Markt, gemeinsames Vervollständigen bzw. Korrigieren dieser Übersicht (in den Organisationen 3 und 9 wurde diese Übersicht nicht vorgelegt, sondern anhand der Transkripte zusammengestellt)
6. Frage nach dem **Marktanteil** (je nach Produkten), Ansprechen von eventuellen **Konkurrenzsituationen**
7. Fragen zur **Vernetzung** mit anderen Organisationen hinsichtlich der Produktvermarktung und Wünschen bzw. Vorstellungen in diese Richtung
8. **Marktsegmentierung** – Zielgruppen / Käufergruppen für die Produkte: Einzugsgebiet, personenbezogene bzw. unternehmensbezogene Merkmale, demographische Besonderheiten, Kaufverhalten (Frequenz, Preisbewusstsein, Qualitätsbewusstsein)
9. Welchen **Nutzen** haben Käufer, wenn sie Produkte der Organisation kaufen? (Fragen nach Grundnutzen, Zusatznutzen, psychologischem und sozialem Nutzen)
10. Primäre **Ziele** und Ziele bei der Produktvermarktung: Orientierung an z.B. Bedürfnissen der KlientInnen oder/und KäuferInnen, Umsatz und Eigenerwirtschaftungsdruck bzw. Märkten und Käufergruppen; Strategien, um diese Ziele zu erreichen
11. **Stärken und Schwächen** des Betriebes bei der Produktvermarktung
12. **Produkt- und Sortimentsentwicklung**: interne und externe Faktoren und deren Auswirkung auf die Produktlinien
13. **Preispolitik**: kostenorientiert, nachfrageorientiert, konkurrenzorientiert; Preisabsprachen mit anderen Beschäftigungsbetrieben
14. **Werbung**: Art und Zielformulierung

Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungskommission vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.“

Graz, am

| Produktbereiche der Sozialeinrichtungen in der Steiermark | | | | |
|---|-----------------------------------|--|----------------------------|--|
| Organisation | Kategorien | Produktbereiche | Standort | Kontakt |
| Beschäftigungsbetriebe | | | | |
| Wohnwerkstatt | Holz, Design | Öko - Tischlerei, Design - Wohnstudio | Bruck/Mur | www.wohnwerkstatt.at |
| Chamäleon | Textil | Näherei, Weberei | Feldbach | chamaeleon.muehldorf@aon.at |
| LEO GmbH | Metall - Restaurierung | Metallwerkstätte, Restaurierung von Oldtimern | Großsteinbach | peter.prettenhofer@i-one.at |
| Chance B SÖB | Dienstleistungen | Reinigung, Grünflächenbetreuung, Bürodienstleistungen, Küche, Essenszustellung, Catering | Gleisdorf | www.chanceb.at |
| BAN | Holz, Recycling, Dienstleistungen | Recycling - Hof, Räumungen - Transporte, Geschäft - Altwaren, Laugerei - Möbel, Reparatur U-Elektronik | Graz | www.ban-soeb.at |
| Bicycle | Dienstleistungen | Fahradwerkstatt: Reparatur, Verkauf, Verleih | Graz | www.bicycle.at |
| SöDieb | Bau, Dienstleistungen, Textil | Schneiderei, Garten- und Landschaftspflege, Baunebengewerbe, Sanierung alter Bausubstanz, Zäune | Ebersdorf / Hartberg | www.soedieb.at |
| Bugkraxn | Dienstleistungen | Entrümpelungen, Transporte, Altwarenverkauf, Geschirrverleih | Leoben | www.bugkraxn.at |
| GBL Liezen | Holz, Metall, Dienstleistungen | Holzwasserräder, Metall, Stahlbau, Maschinenteile, Bürgerservice, Raumpflege, Besorgungen, Entrümpelungen, Landschaftspflege, Wege- und Straßenerhaltung, Winterdienst | Liezen | www.gbl.at |
| ÖKO Service GmbH | Recycling, Dienstleistungen | Altpapierfetsammlung (Gastro), Häckseldienst, Geschirrverleih | Graz und Leibnitz | www.oekoservice.at |
| SÖBSA | Dienstleistungen | Bürodienstleistungen, Bürgerservice, Reinigungsdienst, Besorgungen, Gebäudemanagement, Landschaftspflege, Friedhofspflege, Forstarbeiten, Erntehilfe, Gartenarbeiten, Entrümpelungen, Plakatieren, Übersiedelungen | Fohnsdorf / Murau | www.soebsa.at |
| DLG Weiz | Dienstleistungen | Reinigungsdienst, Hilfs- und Betreuungsarbeit von älteren bzw. pflegebedürftigen Menschen | Weiz | www.weiz.at |
| Heidenspass Verein Zugänge | Textil, Sonstiges | Designprodukte aus recycelten Materialien | Graz | www.heidenspass.cc |
| tag.werk Caritas | Textil | Taschen und weitere Produkte aus recycelten Materialien | Graz | www.caritas-graz.at |
| Caritas WerkStart Graz | Dienstleistungen | Bau- und Sanierung, Büffet und Mittagstisch, Reinigung, Wäschedienst, Garten- und Grünflächenpflege | Graz, Paltental und Leoben | www.caritas-graz.at |
| Prima | Holz, Metall, Dienstleistungen | Bürgerservice, Tourismus - Bootsverleih, Erzeugung von Verpackungskisten, Kleinserien in Holz bzw. Metall, Ökologie - Forstbereich, Biotope | Eisenerz | www.prima.at |

Produktbereiche der Sozialeinrichtungen in der Steiermark

| Organisation | Kategorien | Produktbereiche | Standort | Kontakt |
|--|---|---|-------------|--|
| Beschäftigungsbetriebe | | | | |
| Beschäftigungsprojekt Lazarettgasse | Holz, Metall, Bau, Dienstleistungen, Sonstiges | Tischlerei, Möbelaufstellung und Montage, Schlosserei, Maler- und Lackierarbeiten, Wohnraumsanierung, Bau- und Baunebengewerbe | Graz | www.bfi-stmk.at |
| Modell Pisa | Holz, Metall, Bau, Dienstleistungen, Sonstiges | Tischlerei, Schlosserei, Maler- und Lackierarbeiten, Bau- und Baunebengewerbe, Wohnraumsanierung | Graz | www.bfi-stmk.at |
| Projekt Starta | Holz, Bau, Dienstleistungen, Sonstiges | Bau- und Baunebengewerbe, Landschafts-, Grünanlagen- und Gartenpflege, Holzböden und Holzverkleidungen, Malerarbeiten, Reinigung, verschiedene Hilfsdienste, Bügelservice, Entrümpelungen | Bad Aussee | www.bildungszentrum-skg.at |
| Frauen für Frauen | Dienstleistungen, Sonstiges | Haushaltsservice, Café Fröhlich | Fürstenfeld | www.soeb-stmk.at |
| BIG | Bau, Dienstleistungen | Bürodienstleistungen, Bau- und Baunebengewerbe, Instandsetzungen, Grünanlagen | Bruck/Mur | www.bigbruck.at |
| Behinderteneinrichtungen | | | | |
| Team Styria Zentrale Graz | Holz, Metall | Stahlbau, Mechanische Werkstätte, Auspuffbau, E-Bau, Möbelschlerei | Graz | www.teamstyria.at |
| Team Styria Werk Trieben | Holz, Metall, Druck, Dienstleistungen | Möbelschlerei, Ladenproduktion, Digital- und Siebdruck, Wäscherei | Trieben | www.teamstyria.at |
| Team Styria Werk Kapfenberg | Metall | Stahlbau, Mechanische Werkstätte, Auspuffbau | Kapfenberg | www.teamstyria.at |
| Team Styria Werk Spielberg | Metall | Stahlbau, Mechanische Werkstätte | Spielberg | www.teamstyria.at |
| ABZ des Landes | Holz, Metall, Dienstleistungen, Sonstiges | Gastronomie, Gärtnerei, KFZ-Technik, Hauswirtschaft, Malerei und Anstreicherei, Lackiererei, Metalltechnik, Tischlerei | Graz | www.abz.steiermark.at |
| Odilien Institut | Holz, Metall, Textil, Dienstleistungen, Sonstiges | Feinfelecherei - Restaurierung von Thonetmöbeln, Korbfelecherei, Bürstenmanufaktur, Weberei, Metallwerkstätte, Kunst- und Dekorationswerkstätte, Dokumentations- und Medienbereich, Öko - Bereich | Graz | www.odilien.at |

| Produktbereiche der Sozialeinrichtungen in der Steiermark | | | | |
|---|---|---|--|--|
| Organisation | Kategorien | Produktbereiche | Standort | Kontakt |
| Behinderteneinrichtungen | | | | |
| Jugend am Werk | 9 Werkstätten in der Steiermark | Produkte im Internet nicht aufgefunden | 2x Graz, Eisenerz, Gratkorn, Knittelfeld, Leoben, Kapfenberg, Liezen, Mureck | www.jaw.or.at |
| Landscape | Dienstleistungen, Sonstiges | Gartengestaltung, Landschaftspflege, Anlegen von Teichen, Weg und Zaunbau | Feldkirchen | landscape@utanet.at |
| Cafe faMoos | Dienstleistungen | Tagescafe mit eigener Backstube | Mooskirchen / Graz | www.famoos.at |
| MobilDig pro mente | Dienstleistungen | PC-Komponentenbau, Netzwerkaufbau, Installation von Betriebssystemen, Bürodienstleistungen | Graz | www.promentesteiermark.at |
| Reha Druck | Dienstleistungen | Offsetdruck, Digitaldruck, Broschüren, Zeitungen | Graz | www.rehadruck.at |
| ÖkoTech Lebenshilfe | Holz, Metall, Sonstiges | Tischlerei, Schlosserei, Solarkollektoren | Graz | gekotech@aon.at |
| Chance B Holzwerkstätte | Holz | Klump - Holzspielzeug, Kleinmöbel, Auftragsarbeiten | Gleisdorf | www.chanceb.at |
| Chance B Hausmasters | Dienstleistungen | verschiedene Dienstleistungen im Haus, Garten - und Grünbereich | Gleisdorf | www.chanceb.at |
| GSFG Akku | Textil, Holz, Sonstiges | Keramikwerkstatt, Holzwerkstatt, Textilwerkstatt | Graz | www.seelische.gesundheit.or.at |
| GSFG Werkdesign | Holz, Sonstige Dienstleistungen | Tapezierer, Polstermöbelrestaurierung, Holzwerkstatt, Restaurierung von Kleinmöbeln, Büffet und Catering, Raum- und Gartenpflege | Graz | www.seelische.gesundheit.or.at |
| GSFG Werkdienst Süd | Dienstleistungen | Elektrokundendienst, Gartenpflege, Haustechnik, Küche, Wäscherei und Bügeldienst | Lebring | www.seelische.gesundheit.or.at |
| GSFG Tagesstätte Klapotetz | Textil, Holz, Sonstiges | Keramikwerkstatt, Holzwerkstatt, Textilwerkstatt, Korbflechterei | Leibnitz | www.seelische.gesundheit.or.at |
| GSFG Tagesstätte Palette Pöllau | Holz, Sonstiges | Keramikwerkstatt, Holzwerkstatt | Pöllau | www.seelische.gesundheit.or.at |
| GSFG Tagesstätte Vorau | Textil, Holz, Sonstiges | Keramikwerkstatt, Holzwerkstatt, Textilwerkstatt, Filzprodukte | Vorau | www.seelische.gesundheit.or.at |
| E-Schrott Taxi BEST | Dienstleistungen | Abholung und Entsorgung von Elektroschrott, Verkauf von Gebrauchsgütern | Köflach | www.e-schrott-taxi.enc.at |
| kompetenz | Holz, Metall, Dienstleistungen, Sonstiges | Gastronomie, Gärtnerei, Tischlerei, Bau- und Nebengewerbe, EDV- und Büro- Dienstleistungen, Mechanik, Vertrieb Microcar, Serientfertigung, Enträmpelungen, Transporte | Ebersdorf | www.kompetenz.or.at |

| Produktbereiche der Sozialeinrichtungen in der Steiermark | | | | |
|---|---|--|--------------------------------------|--|
| Organisation | Kategorien | Produktbereiche | Standort | Kontakt |
| Behinderteneinrichtungen | | | | |
| AFA | Holz, Metall, Dienstleistungen, Sonstiges | Gartenpflege, Landschaftspflege, Winterdienst, Entrümpelungen, Übersiedelungen, Tischlerei, Schlosserei | Liezen | www.gbl.at |
| Atempo | Dienstleistungen | Erstellung leicht verständlicher Informationen in Print und Web | Graz | www.atempo.at |
| pro mente ATZ Graz | Holz, Metall, Sonstiges | Schlosserei, Tischlerei, Gasthaus zur Puchmühle | Graz | www.promentesteiermark.at |
| pro mente ATZ Hartberg | Holz, Sonstiges | Cafe und Restaurant, Tischlerei | Hartberg | www.promentesteiermark.at |
| pro mente ATZ Kapfenberg | Sonstiges | Lebensmittelhandel | Kapfenberg | www.promentesteiermark.at |
| pro mente ATZ Leoben | Sonstiges | Cafe Paradox | Leoben | www.promentesteiermark.at |
| pro mente ATZ Liezen | Metall, Sonstiges | Schlosserei, Schneiderei | Liezen | www.promentesteiermark.at |
| Barmherzige Brüder | Holz, Metall, Textil, Sonstiges | Weberei, Textiles Gestalten, Werkerei - Schmuck, Holzarbeiten, Keramik, Korbflechten, Sortier- und Verpackungsarbeiten, | Kainbach | www.barmherzige-brueder.at |
| Lebenshilfe Graz alpha nova | Dienstleistungen, Sonstiges | Grünlandspflege, Handwerkliche Hilfsarbeiten, Reinigungsarbeiten | Graz, Lannach, Lieboch | www.alphanova.at |
| Lebenshilfe Ausseerland | Holz, Dienstleistungen, Sonstiges | Holzwerkstatt, Grünlandpflege, Betreuung von Müllsammelstellen | Bad Aussee | office@lebenshilfe-ausseerland.at |
| Lebenshilfe Bruck/Mur | Dienstleistungen, Sonstiges | Gastronomie, Auftragsarbeiten - Sortieren, Etikettieren | Kapfenberg | www.lebenshilfe-bruck.at |
| Lebenshilfe Ennstal | Sonstiges | Essig, Öl, Marmeladen, Geschenkartikel, Keramik, Weberei, Holz, Kerzen | Rottenmann, Stainach, Admont, Liezen | www.lebenshilfe-ennstal.at |
| Lebenshilfe Feldbach | Sonstiges | Aufräumungsarbeiten | Feldbach | office@lebenshilfe-feldbach.at |
| Lebenshilfe Fürstenfeld | Holz, Dienstleistungen, Sonstiges | Weberei, Handarbeiten, Holz, Ton, Cafe, Landschaftspflege | Fürstenfeld | www.lebenshilfe-stmk.at |
| Lebenshilfe Graz Umgebung Voitsberg | Metall, Dienstleistungen, Sonstiges | Solartechnik, Sortier- und Verpackungsarbeiten, Gastronomie, Keramik, Kreatives Handwerk, Dekorationsmaterial, Reinigungsarbeiten, Montagearbeiten, Grünlandpflege | Graz, Söding, Voitsberg | office@lebenshilfe-guv.at |
| Lebenshilfe Hartberg | Dienstleistungen, Sonstiges | Etikettieren, Gartenpflege | Pöllau, Dechantskirchen, Vorau | poellau.lebenshilfe-htbg@aon.at |

| Produktbereiche der Sozialeinrichtungen in der Steiermark | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Organisation | Kategorien | Produktbereiche | Standort | Kontakt |
| Behinderteneinrichtungen | | | | |
| Lebenshilfe Judenburg | Holz, Sonstiges | Tischlerei, Garten- und Landbau | Grünhübel, Maria Buch, Wasendorf | www.lebenshilfe-judenburg.at |
| Lebenshilfe Leibnitz | Dienstleistungen | Gartengestaltung | Föhrenhof | zentr.verw.@lebenshilfe-leibnitz.at |
| Lebenshilfe Leoben | Holz, Dienstleistungen, Sonstiges | Tischlerei - Restaurierungen, Keramik, Näherei, Weberei, Hauswirtschaft | Leoben | lebenshilfe-leoben@24on.cc |
| Lebenshilfe Murau | Dienstleistungen | Gartenpflege | Murau | office@lebenshilfe-murau.at |
| Lebenshilfe Mürrzusschlag | Holz, Dienstleistungen, Sonstiges | Handarbeit, Gartenpflege, Keramik, Catering, Transporte, Tischlerei, Spielwaren, Kleinmöbel, Restaurierungen, Weberei, Knüpfen | Kindberg, Mürrzusschlag | office@lebenshilfe-muerzzuschlag.at |
| Lebenshilfe Bad Radkersburg und Straden | Holz, Sonstiges | Geschenks- und Gebrauchsartikel aus Keramik, Textil und Papier, Bilderrahmen, Nistkästen, Klangrohre, Radservice für ÖAMTC, Grabpflege, Gartenarbeiten | Bad Radkersburg, Straden | www.lebenshilfe-radkersburg.at |
| Lebenshilfe | 5 weitere Werkstätten | Produkte im Internet nicht aufgefunden | Trofaiach, Weiz, Ratten, Knittelfeld, Deutschlandsberg | www.lebenshilfe-stmk.at |
| Tagessstätte Liezen | Sonstiges | Textilbereich, Glasschmelztechniken | Fusing | www.beratungszentrum.at |
| Tagessstätte Judenburg | Textil, Holz, Sonstiges | Keramikwerkstatt, Holzwerkstatt, Textiles Gestalten, Papier und Mosaikarbeiten | Judenburg | www.beratungszentrum.at |
| Tagessstätte Knittelfeld | Textil, Holz, Sonstiges | Keramikwerkstatt, Holzwerkstatt, Textilien, Papier | Knittelfeld | www.beratungszentrum.at |
| Tagessstätte Murau | Textil, Holz, Sonstiges | Keramikwerkstatt, Holzwerkstatt, Textilien, Papier | Murau | www.beratungszentrum.at |
| Tagessstätte Kapfenberg | Textil, Holz, Sonstiges | kreative Werkstücke aus Ton, Papier, Textilien, Holz | Kapfenberg | www.rettet-das-kind.at |
| Tagessstätte Mürrzusschlag | Textil, Holz, Sonstiges | kreative Werkstücke aus Ton, Papier, Textilien, Holz | Mürrzusschlag | www.rettet-das-kind.at |
| Tagessstätte Feldbach | Holz, Sonstiges | handwerkliches kreatives Arbeiten, Holz- und Keramikwerkstätte | Feldbach | www.hilfswerk-steiermark.at |
| Flower Power | Holz, Sonstige Dienstleistungen | Gärtnerei, Tischlerei, Keramik, Geschenksartikel, Landschaftspflege | Köflach | flowerpower@cyberfuture.at |
| Pius Institut | Textil, Holz, Dienstleistungen, Sonstiges | Tischlerei, Gärtnerei, Stickarbeiten, Landschaftspflege, Keramik, Gastronomie, Textilien, Weberei, Schmuck, Liköre und Öle, Glasarbeiten, Raumpflege | Bruck/Mur | www.piusinstitut.at |
| FAB MEC | Dienstleistungen, Sonstiges | Buffetbetrieb, Catering, Jausenzustellung, Reinigung | Kapfenberg | www.fab.at |
| Domenico | Dienstleistungen, Sonstiges | Nutz-, Schau- und Erlebnisgarten, Säfte, Marmeladen, Tees, Pesto, Gemüse, Kräuter, Obst | St. Lamprecht | www.domenico-stamprecht.at |