

Diplomarbeit

Social Marketing in der gemeinnützigen Altenhilfe  
in Österreich

Mit genauerer Betrachtung des Kuratoriums Wiener  
Pensionistenwohnheime

Ausgeführt zum Zweck der Erlangung des akademischen Grades  
**Mag. (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe**  
am Fachhochschul-Diplomstudiengang Medienmanagement St. Pölten

von:

Judith Stöckl  
mm0110088076

Begutachter:  
Dr. Angela Fritz

Zweitbegutachter:  
Dr. Brita Kettner

St. Pölten, am 1. Juni 2005

# Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und

Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

- ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

Wien, 30. Mai 2005

Judith Stöckl

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Theoretischer Teil: Social Marketing .....	3
2.1	Definition .....	3
2.1.1	Kundenorientierung .....	4
2.1.2	Anwendbarkeit des Begriffs.....	5
2.1.3	Merkmale des Social Marketing .....	6
2.1.4	Planungsschritte einer Sozialkampagne .....	7
2.2	Situationsanalyse .....	8
2.2.1	Eigensituationsanalyse .....	8
2.2.2	Imageanalyse.....	9
2.2.3	Marktanalyse und -segmentierung .....	9
2.2.4	Analyse des Kundenverhaltens.....	11
2.2.5	Analyse der Marktteilnehmer.....	16
2.3	Strategische Entscheidungen im Social Marketing.....	18
2.3.1	Ziele im Social Marketing .....	18
2.3.2	Das Alleinstellungsmerkmal (USP) .....	22
2.3.3	Social Marketing-Strategie .....	23
2.4	Social Marketing-Maßnahmen .....	25
2.4.1	Das Produkt im Social Marketing .....	26
2.4.2	Der Preis im Social Marketing .....	28
2.4.3	Die Kommunikation im Social Marketing.....	30
2.4.4	Die Distribution im Social Marketing.....	37
3	Praktischer Teil: Rahmenbedingungen für Social Marketing in der stationären Altenhilfe.....	40
3.1	Globale Rahmenbedingungen zum Thema Altern.....	40
3.1.1	Aktiv Altern .....	41
3.1.2	Kulturelle Faktoren .....	43
3.1.3	Krankheiten und das Gesundheits- und Sozialwesen .....	44
3.1.4	Verhaltensabhängige Faktoren .....	46
3.1.5	Persönliche Faktoren .....	46
3.1.6	Soziale Faktoren .....	47
3.1.7	Wirtschaftliche Faktoren.....	48

3.1.8	Umgebungsfaktoren .....	49
3.2	Altenpolitik in Österreich.....	50
3.2.1	Demographische Rahmenbedingungen.....	51
3.2.2	Partizipation älterer Menschen.....	53
3.2.3	Beschäftigungs- und Pensionspolitik.....	54
3.2.4	Bildung und Weiterbildung .....	55
3.2.5	Wohnen und alte Menschen.....	56
3.3	Altenhilfe in Österreich .....	57
3.3.1	Betreuung der Pflegebedürftigen .....	58
3.3.2	Stationäre Einrichtungen der Altenpflege in Österreich.....	61
3.4	Charakterisierung der Zielgruppe der Senioren .....	62
3.4.1	Sozio-ökonomische und geographische Kriterien .....	63
3.4.2	Versorgungsbedürftigkeit .....	65
3.4.3	Einstellungen gegenüber Einrichtungen der stationären Altenhilfe .....	67
3.4.4	Lebensstile und Wertsysteme .....	68
3.4.5	Motivation und Verhalten .....	70
3.5	Weitere Marktbedingungen für Anbieter stationärer Altenhilfe .....	70
3.5.1	Konkurrenz.....	71
3.5.2	Personalknappheit .....	72
4	Praktisches Beispiel: Social Marketing im Kuratorium Wiener Pensionistenwohnhäuser (KWP).....	73
4.1	Ziele des KWP.....	73
4.2	Strategie des KWP .....	75
4.2.1	Zielgruppe .....	75
4.2.2	Positionierung und USP .....	76
4.2.3	Zusammenarbeit mit Einflussgruppen.....	77
4.3	Maßnahmen des KWP .....	78
4.3.1	Produktpolitik.....	79
4.3.2	Preispolitik.....	80
4.3.3	Kommunikationspolitik .....	80
4.3.4	Distribution .....	82
4.4	Kritische Betrachtung und Einordnung der Social Marketing-Aktivitäten des KWP .....	83
4.4.1	Positionierung und USP .....	83

4.4.2	Marktsegmentierung .....	84
4.4.3	Kongruenz mit Bedürfnissen der Bewohner .....	85
4.4.4	Interessensgruppen .....	87
5	Resümee .....	88
5.1	Social Marketing.....	88
5.2	Social Marketing in der Altenhilfe .....	90
Anhang A: Literaturverzeichnis.....		93
Anhang B: Abbildungsverzeichnis .....		100
Anhang C: Tabellenverzeichnis .....		101
Anhang D: Satzung des KWP.....		102
Anhang E: Interviewleitfaden .....		108
Zusammenfassung .....		111
Abstract .....		113

# 1 Einleitung

Im Bereich der sozialen Dienstleistungen werden Wettbewerb und Kostendruck intensiver, die Frage nach der Effizienz und des Erfolges der Institutionen wird immer öfter gestellt. Die öffentlichen Mittel werden knapper, als Folge davon wird die Konkurrenz zwischen den Organisationen um Unterstützungen immer stärker. Auch müssen andere Mittel der Geldbeschaffung von den sozialen Institutionen gefunden werden. In der Gesellschaft gewinnen Individualismus und Konsumorientierung an Bedeutung. Die Menschen sind nicht bereit, als Bittsteller zu den Institutionen zu kommen und sich mit allem zufrieden zu geben, auch wenn die Leistung kostenlos erbracht wird oder die Kosten ermäßigt werden.

Im Rahmen dieser Entwicklungen bietet es sich für soziale Institutionen an, sich Marketingwerkzeuge zu Nutze zu machen. Eine Aufgabe des Marketings kann sein, Ressourcen wie Gelder oder freiwillige Mitarbeiter zu beschaffen. Andererseits bedeutet eine Marketingorientierung auch die Ausrichtung an Kundenbedürfnissen, und die adäquate Präsentation und Kommunikation der Ausrichtung nach außen.

Im Bereich der Pflege- und Altenheime kommen einige bedeutende Rahmenbedingungen hinzu. Durch die geringe Geburtenrate und die steigende Lebenserwartung in Österreich steigt die Anzahl der alten und sehr alten Menschen immer mehr an. In den Medien präsent ist in diesem Zusammenhang vor allem die Diskussion um die zukünftige Finanzierung der Pensionen. Aber auch innerhalb der Gruppe der alten Menschen vollzieht sich ein Wandel: Die modernen Alten sind aktiv, konsumfreudig und selbstbewusst. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das schlechte Image der Institutionen der Altenhilfe und -pflege. Durch mehrere „Pflegeskandale“ in der Vergangenheit entstand weitere Angst und Ablehnung gegenüber den Institutionen. Im Übrigen wird in der Öffentlichkeit nicht zwischen Pflegeheimen (Betreuung von Pflegebedürftigen) und Altenheimen (Wohnangebote speziell für ältere Menschen) differenziert.

Trotz dieser Hindernisse und Schwierigkeiten kann es aber Institutionen gelingen, durch passendes Marketing und entsprechende Qualität in der Leistung Kunden anzusprechen und diese zufrieden zu stellen.

In dieser Arbeit soll untersucht werden, inwiefern diese angenommenen Rahmenbedingungen tatsächlich zutreffen, welche Schwierigkeiten und Besonderheiten im Marketing für nicht gewinnorientierte Organisationen auftreten, und auf welchen Wegen diese Organisationen dabei erfolgreich sein können. Insbesondere soll festgestellt werden, über welche Medien oder Kommunikationskanäle die potenziellen Kunden erreicht und angesprochen werden können.

Zu diesem Zweck wird im ersten Teil der Arbeit der Bereich des Social Marketing auf Grund von Literaturrecherchen theoretisch behandelt. Die beiden restlichen Teile der Arbeit beschäftigen sich mit dem Handlungsfeld der Altenhilfe. Dazu werden zuerst die Lebensumstände alter Menschen sowie die relevanten Rahmenbedingungen für Altenhilfe und für Marketing in der Zielgruppe der älteren Menschen dargelegt. Grundlage dafür sind hauptsächlich aktuelle Medienberichte sowie Publikationen von Institutionen, die sich mit dem Leben von Alten beschäftigen und die Rahmenbedingungen im Umgang mit dem Altern definieren und vorgeben, wie die Vereinten Nationen (UNO), die Weltgesundheitsorganisation (WHO) und die österreichische Bundesregierung. Danach wird eine konkrete Institution der stationären Altenhilfe und deren Marketingaktivitäten genauer betrachtet: Das Kuratorium Wiener Pensionistenwohnhäuser (KWP). Die Informationen dafür stammen größtenteils aus einem Gespräch mit Martina Hödl, der Marketingleiterin des KWP.

In der Arbeit wird aus Gründen der Einfachheit für Personenbezeichnungen die männliche Form verwendet. Damit ist jeweils die weibliche Form ausdrücklich eingeschlossen.

## 2 Theoretischer Teil: Social Marketing

Für die unzähligen gesellschaftlichen Probleme in allen Ländern der Welt wurden viele Lösungsvorschläge gebracht. Dazu gehören Erziehungs- und Bildungsprogramme, Einführung neuer Technologien, finanzielle Anreizsysteme und politische Maßnahmen.<sup>1</sup>

Der Ansatz des Social Marketing berücksichtigt alle diese Möglichkeiten, kombiniert sie und stimmt sie aufeinander ab. Social Marketing kann als umfassende Möglichkeit gesehen werden, soziale Themen zu kommunizieren und damit die gesellschaftlichen Probleme zu lösen.

Hier soll zuerst der Begriff Social Marketing näher bestimmt und seine Entstehung beschrieben werden. Anschließend wird die Praxis des Social Marketing, von den Planungsschritten bis zu der Durchführung der Maßnahmen, beschrieben. Dabei sollen Besonderheiten und Merkmale, die im Gegensatz zum klassischen Marketing spezieller Aufmerksamkeit bedürfen, herausgearbeitet werden.

### 2.1 Definition

Der amerikanische Kommunikationsforscher Gert D. Wiebe publizierte 1952 einen Aufsatz, der die Vermittlung von gesellschaftlichen Werten wie Bürgersinn und nachbarschaftliches Engagement, über die Medien Rundfunk und Medien zum Thema hat. Der Begriff Social Marketing kommt zwar darin nicht explizit vor, wird aber häufig auf diese Publikation zurückgeführt. Die dort vorgestellte Idee „Werbung für den guten Zweck“ ist aber ungenau und missverständlich und kann nicht mit der späteren Bedeutung des Begriffs Social Marketing gleichgesetzt werden: Erstens ist Werbung nur eines von vielen Mitteln zur Übermittlung einer Botschaft, vielmehr wird der Einsatz verschiedenster Marketinginstrumente angestrebt. Und zweitens ist der „gute Zweck“ abhängig von subjektiven Ansichten.<sup>2</sup>

1971 wurde der Begriff Social Marketing zum ersten Mal gebraucht. Der amerikanische Marketingforscher Philip Kotler veröffentlicht eine Abhandlung, die

---

<sup>1</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 20-23

<sup>2</sup> Vgl. Krzeminski 1994, S. 12-13

Social Marketing umfassender versteht.<sup>3</sup> 1989 findet man bei Kotler und Eduardo Roberto folgende Definition: Social marketing is “a social-change management technology involving the design, implementation und control of programs aimed at increasing the acceptability of a social idea or practice in one or more groups of target adopters. It utilizes concepts of market segmentation, consumer research, product concept development and testing, directed communication, facilitation, incentives, and exchange theory to maximize the target adopters’ response.”<sup>4</sup> Die Autoren führen weiter aus: „The sponsoring agency pursues the change goals in the belief that they will contribute to the individual’s or society’s best interests.“<sup>5</sup>

Diese Definition impliziert, dass soziale Vorstellungen zielgerichtet veränderbar sind, und ihre Akzeptanz in der Gesellschaft lässt sich systematisch und kontrolliert beeinflussen. Auf dem „Marktplatz der Ideen“ unterliegt der Austausch sozialer Vorstellungen ähnlichen Regeln wie der Austausch von Wirtschaftsgütern.<sup>6</sup>

Eine Sozialkampagne definiert Kotler schließlich folgendermaßen: „A social change campaign is an organized effort conducted by one group (the change agent), which intends to persuade others (the target adopters) to accept, modify, or abandon certain ideas, attitudes, practices, and behavior.“<sup>7</sup>

### **2.1.1 Kundenorientierung**

Kotler und Zaltman sehen in ihrem Aufsatz die Prozesse des Social Marketing als wechselseitige Interaktionsprozesse und nicht als einseitige Beeinflussung.<sup>8</sup> Sie übertragen die Grundbegriffe des klassischen Marketings, wie Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik und Marktforschung auf die Verbreitung von sozialen Ideen.<sup>9</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Kotler/Zaltman 1971, S. 3-12

<sup>4</sup> Kotler/Roberto 1989, S. 24

<sup>5</sup> Kotler/Roberto 1989, S. 24

<sup>6</sup> Vgl. Krzeminski 1994, S. 13-14

<sup>7</sup> Kotler/Roberto 1989, S. 6

<sup>8</sup> Vgl. Krzeminski 1994, S. 14

<sup>9</sup> Vgl. Schuhen 1997, S. 21

Die Marketing-Orientierung eines Anbieters einer sozialen Vorstellung besteht darin, dass die Frage nach den Bedürfnissen des Nachfragers im Mittelpunkt steht. Das Produkt wird so qualitativvoll erstellt, dass es die Nachfrage befriedigen kann.<sup>10</sup>

“In short, the consumer centred approach of social marketing asks not ‘what is wrong with these people, why won’t they understand?’, but, ‘what is wrong with us? What don’t we understand about our target audience?’”<sup>11</sup>

### **2.1.2 Anwendbarkeit des Begriffs**

Keinen Unterschied macht es für Kotler, von welcher Art von Organisation Social Marketing angewandt wird. In diesem Punkt widersprechen ihm andere Autoren, etwa Manfred Bruhn und Jörg Tilmes: Für sie ist Social Marketing das Marketing nichtkommerzieller Organisationen. Sie argumentieren, dass die sozialen Vorstellungen, wenn sie von gewinnorientierten Unternehmen vermarktet werden, letztlich keinem sozialen Ziel, sondern der Profitmaximierung dienen.<sup>12</sup>

Aus zwei Gründen wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff in der ursprünglichen, allgemeinen Bedeutung von Kotler und Zaltman verwendet: Einerseits wird Social Marketing auch für kommerzielle Unternehmen immer wichtiger, und ist in Bereichen wie Imagebildung, Diversifikation, interner Kommunikation, oder Unternehmensphilosophie nicht mehr wegzudenken<sup>13</sup>. Außerdem werden soziale Dienstleistungen wie etwa Altenbetreuung, Krankenversorgung, Kinderbetreuung und viele mehr auch von gewinnorientierten, privaten Unternehmen angeboten.<sup>14</sup>

Sinnvoll scheint es aber, Organisationen, die Social Marketing durchführen, nach der Bedeutung der sozialen Aufgaben für die Organisation zu gliedern.

Organisationen, die ausschließlich oder vorrangig mit sozialen Aufgaben befasst sind, sind von solchen, für die soziale Ziele eine untergeordnete Rolle spielen, zu differenzieren. Bruhn und Tilmes nennen diese beiden Arten von Organisationen

---

<sup>10</sup> Vgl. Beilmann 1995, S. 75

<sup>11</sup> Vgl. MacFadyen u.a., 14.2.05, Social Marketing - A Synopsis by the Centre for Social Marketing, <http://www.marketing.strath.ac.uk/csm/about/synopsis.htm>

<sup>12</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 23

<sup>13</sup> Vgl. Krzeminski 1994, S. 16

<sup>14</sup> Vgl. Niederer 2001, S. 15

- Sozioinstitutionen beziehungsweise
- Institutionen mit akzidentiellem Soziobezug.<sup>15</sup>

Zur ersten Gruppe gehören unter anderem Wohlfahrtsorganisationen, Hilfs- und Rettungsorganisationen, sowie Organisationen auf dem Gebiet der Kultur, Bildung und Information. Institutionen mit akzidentiellem Soziobezug sind erwerbswirtschaftliche Unternehmen, öffentliche Unternehmen, Entsorgungs- und Versorgungsbetriebe und viele Vereine und Verbände, für die soziale Aufgaben ein abgeleitetes Ziel darstellen. Erwerbswirtschaftliche Unternehmen werden etwa nur dann soziale Aufgaben wahrnehmen, wenn eine Vermarktung möglich ist.<sup>16</sup>

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Social Marketing in Sozioinstitutionen. Da Social Marketing in so vielen verschiedenen Bereichen akzidentell betrieben wird, werden diese aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht berücksichtigt.

### **2.1.3 Merkmale des Social Marketing**

Obwohl Social Marketing im Sinne einer Ausweitung des Begriffs vom klassischen Marketing abgeleitet wurde<sup>17</sup>, kann man doch einige Abgrenzungsmerkmale definieren:

- Die Hauptaufgabe des Social Marketing liegt darin, die Interessen der Zielmärkte oder der Gesellschaft zu fördern.<sup>18</sup> Im Mittelpunkt steht also nicht wie bei gewinnorientierten Betrieben das Wohl des Unternehmens, sondern das der Zielgruppe.  
In vielen Fällen hat das Social Marketing zum Ziel, seine Kunden nicht zu behalten, sondern ihre Eigenständigkeit so weit zu fördern, dass sie am Ende die angebotene Leistung nicht mehr brauchen.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 39

<sup>16</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 40

<sup>17</sup> Vgl. Schuhen 1997, S. 21

<sup>18</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 24

<sup>19</sup> Vgl. Epstein, 1999 S. 32

- Das Produkt im sozialen Bereich ist mit ethischen Werten verbunden und kann nicht, wie im kommerziellen Marketing, einfach ausgetauscht werden.<sup>20</sup> Neben den im gewinnorientierten Marketing gebräuchlichen Produkten und Dienstleistungen gelten auch und vor allem Ideen, Werte und Verhaltensmuster als Produkte. Weiters unterteilt sich das Produkt im Social Marketing in ein abstraktes Produkt (den Wert der Handlung), und ein materielles Produkt (die konkrete Maßnahme oder das physische Produkt). Bei einer Kampagne gegen das Rauchen wären Nikotinpflaster oder psychologische Beratung das materielle Produkt, der zu erreichende Wert ist das Nichtrauchen. Das abstrakte Produkt bildet einen ethischen Mehrwert, der dem materiellen Produkt erst einen Sinn gibt.<sup>21</sup>
- Kommerzielles Marketing richtet sich an die Zielgruppe, die das Produkt am stärksten nachfragt und versucht dadurch, die Nachfrage zu steigern. Social Marketing hingegen versucht, die Vorstellungen einer bestimmten Gruppe zu beeinflussen und stößt dabei häufig sogar auf negative Nachfrage.<sup>22</sup> Es kommt auch vor, dass die Zielgruppe selbst gar nicht direkt von den sozialen Veränderungen profitiert, zum Beispiel beim Umweltschutz oder bei Geburtenkontrolle. Ein weiterer Sonderfall des Sozialbereiches ist gegeben, wenn Spender die Zielgruppe sind: Auch diese profitieren nicht vorrangig selbst von der Leistung, die sie unterstützen.<sup>23</sup>

#### **2.1.4 Planungsschritte einer Sozialkampagne**

Hier soll Social Marketing gemäß dem entscheidungsorientierten Ansatz vorgestellt werden. Dabei geht man davon aus, dass Entscheidungen unter Berücksichtigung der relevanten Ziele, Alternativen, Umwelten, Auswirkungen und Konsequenzen, Elemente, Beziehungen und Verhaltensweisen getroffen werden. Basis des Marketingprozesses ist demnach eine systematische Analyse, auf deren Grundlage Schlussfolgerungen für die Auswahl der Maßnahmen getroffen werden.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Beilmann, 1995 S. 8

<sup>21</sup> Vgl. Beilmann 1995, S. 9

<sup>22</sup> Vgl. Epstein 1999, S. 32

<sup>23</sup> Vgl. Epstein 1999, S. 32

<sup>24</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 31

Nach Bruhn und Tilmes erfolgt der Planungsprozess im Wesentlichen nach den folgenden vier Schritten:

1. Social Marketingsituationsanalyse  
Zur Feststellung der momentanen und Prognose der zukünftigen Situation erfolgt eine umfassende Ressourcen- Umwelt- und Marktanalyse.
2. Social Marketingstrategie  
Auf Basis der festgestellten Situation, der angestrebten sozialen Ziele und der organisationsinternen Philosophie und Kultur wird die Strategie entwickelt. Hier werden die Bearbeitung relevanter Märkte, die Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern und der Marketingmix festgelegt.
3. Social Marketingmaßnahmen  
Produkt-, kommunikations-, distributions-, und preispolitische Entscheidungen bestimmen die Umsetzung der Strategie in konkrete Maßnahmen. Teilziele, abschätzbare Marktreaktionen sowie das zur Verfügung stehende Marketingbudget bestimmen die Entscheidungen.
4. Social Marketingkontrolle  
Die Einzelmaßnahmen und ihre erfolgreiche Kombination bestimmen das Ergebnis der Social Marketingaktivitäten. Als Zielgrößen sind sowohl marktbezogene als auch organisationsinterne Ziele (z.B. Zahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter, Motivation des Personals) relevant.<sup>25</sup>

## **2.2 Situationsanalyse**

Marketing ist nicht möglich ohne fundierte Kenntnisse über die eigene Organisation und ihre Ressourcen, ohne Daten über Kunden und ihre Entscheidungsgrundlagen, ohne Überblick über andere Marktteilnehmer und generelle Trends.<sup>26</sup>

### **2.2.1 Eigensituationsanalyse**

Um Erfolg versprechende Entscheidungen treffen zu können, sind die genaue Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen, Risiken und Potenziale, der

---

<sup>25</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 33

<sup>26</sup> Vgl. Scheibe-Jaeger 2002, S. 34

Außenwirkung und der Innenwahrnehmung unerlässlich. Dafür werden alle relevanten und verfügbaren internen und externen Daten über die Organisation gesammelt und aufbereitet.

Zu dieser Bestandsaufnahme gehören:<sup>27</sup>

- Entwicklung einer Organisationsphilosophie
- Festhalten des Selbstverständnisses beziehungsweise der Innenwahrnehmung
- Überprüfung und Erstellung der Leistungspalette beziehungsweise der Kompetenzen
- Erfassung der finanziellen, technischen und menschlichen Ressourcen
- Überprüfung des Erscheinungsbildes nach außen, etwa aller Dokumente

### **2.2.2 Imageanalyse**

Das Image ist die Gesamtheit aller richtigen und falschen Vorstellungen, die sich Menschen über die Organisation oder ihre Produkte machen. Es macht diese für die Außenstehenden unverwechselbar, hat also eine wichtige Orientierungsfunktion und spielt eine große Rolle bei der Kaufentscheidung.

Grundlage für das Image ist eine Vielzahl von Daten oder Erfahrungen, die der Kunde bewusst oder unbewusst aufnimmt. Diese beinhalten Name, Geschichte, Tradition der Organisation, Werbeauftritt, Referenzen, Philosophie, Position gegenüber Konkurrenten,... Diese Fremdwahrnehmung unterscheidet sich oft ganz massiv von der Eigensicht und muss durch eine Marktuntersuchung erfasst werden. Kennt die Organisation einmal ihr Image, so ist dieses nicht festgelegt, sondern vielmehr analysierbar, planbar, gestaltbar und kontrollierbar.<sup>28</sup>

### **2.2.3 Marktanalyse und -segmentierung**

Eine entscheidende Aufgabe stellt die Abgrenzung der relevanten Märkte dar. Ein Markt entsteht durch den Austausch von Ressourcen zwischen einer Organisation und den sie umgebenden Gruppen. Eine Hilfe zur Abgrenzung eines Marktes

---

<sup>27</sup> Vgl. Scheibe-Jaeger 2002, S. 34-35

<sup>28</sup> Vgl. Scheibe-Jaeger 2002, S. 42

besteht darin, das angebotene Produkt so genau wie möglich zu definieren, dadurch können Rückschlüsse auf die Zusammensetzung und Größe des Marktes gezogen werden.<sup>29</sup>

Zur Bearbeitung von Teilmärkten wird das Verfahren der Marktsegmentierung herangezogen. Dabei wird der Markt in möglichst homogene Marktsegmente aufgeteilt, die dann gezielt mit Marketingmaßnahmen bearbeitet werden können. Die Vorteile der Marktsegmentierung sind, den unterschiedlichen Anforderungen der Marktteilnehmer durch eine differenzierte Ansprache gerecht zu werden, und Streuverluste zu vermindern.<sup>30</sup> Segmentierungskriterien müssen einen Bezug zum Verhalten der Marktteilnehmer haben und die Zugänglichkeit der Segmente herstellen, die wirtschaftliche Segmentbildung und die Bearbeitung der Segmente gewährleisten, sowie messbar und im Zeitablauf stabil sein.<sup>31</sup>

Segmentierungskriterien sind<sup>32</sup>

- Sozio-ökonomische Kriterien wie Haushaltsgröße, Stellung im Lebenszyklus, Haushaltseinkommen, soziale Schicht, Beruf, Alter und Geschlecht
- Geographische Kriterien, das heißt die Lokalisierung in Städten und Regionen
- Psychographische Kriterien wie Einstellungen und Werte gegenüber dem Angebot, Motive, Interessen, Lebensstile
- Verhaltenstypische Kriterien, die auf das Produkt bezogen sind, wie Regelmäßigkeit der Nutzung, Nutzungshäufigkeit, Informationsstatus, Produkttreue<sup>33</sup>

Je nach angebotener Leistung müssen weitere relevante Variablen verwendet werden, diese können etwa Beispiel Religion, Volksgruppe, oder Mediennutzung

---

<sup>29</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 62

<sup>30</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 63

<sup>31</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 65

<sup>32</sup> Vgl. Christa 1997, S. 177-183

<sup>33</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 149

sein.<sup>34</sup> Außerdem ist es wichtig, Kombinationen von Segmentierungskriterien zu verwenden und so entweder schrittweise die Teilmärkte immer genauer zu definieren oder in einem mehrdimensionalen Muster aufgeteilt darzustellen.<sup>35</sup>

Eine andere Möglichkeit, den Markt zu erfassen, ist die Typologie. Mit dem Verfahren der Clusteranalyse werden Personen mit ähnlichen Verhaltens- und Denkmustern zu je einem Typ gruppiert und mit einem pointierten Namen charakterisiert. Die Angehörigen eines Typs sollen sich dabei ebenfalls so ähnlich wie möglich sein und sich möglichst stark von Mitgliedern anderer Typen unterscheiden.<sup>36</sup>

## 2.2.4 Analyse des Kundenverhaltens

Kunden und Zielgruppen können im Social Marketing auf verschiedene Weise mit dem Unternehmen verbunden sein:<sup>37</sup>

- Als Träger der Organisation, etwa bei Selbsthilfeorganisationen,
- Als Mitglieder, Spender und Unterstützer, etwa bei Parteien, Vereinen, Umweltschutzorganisationen,...
- Als Abnehmer des Leistungsangebotes, etwa bei Katastrophenhilfe, Pflege, Betreuung,...

Um die Eigenschaften der Zielmärkte verstehen zu können, ist es notwendig, das Kunden- und Konsumentenverhalten näher zu betrachten. In der Regel geht man von einem Stimulus-Organismus-Reaktions-Modell (S-O-R-Modell) für die Kommunikation mit der Zielgruppe aus. Auf den Stimulus oder Reiz einer Kampagne reagiert der Organismus mit einem psychischen Prozess, der Denken, Wahrnehmung, Emotion, Einstellung, Motivation, ... umfasst.<sup>38</sup> Die Reaktion selbst

---

<sup>34</sup> Vgl. Christa 1997, S. 183

<sup>35</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 67-69

<sup>36</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 70

<sup>37</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 85

<sup>38</sup> Vgl. MediaLine.FAKTEN.Medialexikon, 7.3.2005, Stichwort SOR-Modell, <http://medialine.focus.de/PM1D/PM1DB/PM1DBF/pm1dbf.htm?snr=5135>

endet in der Entscheidung zu Kauf/Benützung beziehungsweise.  
Nichtkauf/Nichtbenützung.

#### **2.2.4.1 Aktivierende Prozesse**

Ein wesentlicher Faktor, der das Kundenverhalten bestimmt, sind die aktivierenden Prozesse. Dazu gehören Emotion, Motivation und Einstellungen.<sup>39</sup> „Emotionen sind [...] auf das eigene Erleben gerichtet, Motivationen auf ein Handeln, Einstellungen auf Objekte.“<sup>40</sup> Beispiele für verbale Äußerungen der drei Prozesse:

- Emotion: „Es ist angenehm.“
- Motivation: „Ich will das erreichen!“
- Einstellung: „Ich finde das gut.“

Von ihnen „hängt es ab, wieviel psychischen Energie freigesetzt wird und als spezifische Antriebsspannung für das jeweilige Verhalten zur Verfügung steht.“<sup>41</sup> Je höher die Aktivierung des Empfängers einer Botschaft ist, desto größer ist der Erfolg der Kommunikation. Werbebotschaften werden dann beispielsweise stärker erinnert. Aktivierung ist durch physische Reize (z.B. Farbe, Lautstärke), emotionale Reize (z.B. Erotik, Urlaubsstimmung) oder kognitive Reize (z.B. Überraschung) zu erreichen.

#### **2.2.4.2 Motivation**

Im klassischen Marketing sind die wichtigsten Motivationen zum Kauf Prestige, Geselligkeit, Geborgenheit, Natürlichkeit, Abwechslung, Erfolg, Überlegenheit und Jugendlichkeit.<sup>42</sup> Im Social Marketing gehören Sicherheit, Geselligkeit und Gesundheit (z.B. bei Bewohnern eines Altenwohnheimes)<sup>43</sup>, Selbstwertgefühl und

---

<sup>39</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 53

<sup>40</sup> Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 55

<sup>41</sup> Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 55

<sup>42</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 153

<sup>43</sup> Vgl. Christa 1997, S. 196

Genugtuung (bei Spendern)<sup>44</sup> und je nach Art der angebotenen Leistungen viele andere zu den wichtigen Motivationen.

Gerade im Social Marketing stößt man bei der Ermittlung sozialer, kultureller und religiöser Motive oft auf gesellschaftliche Tabus. Zur Messung von Motivationen eignen sich deshalb besonders projektive Methoden, da mit diesen auch wenig oder unklar bewusste Vorgänge gemessen werden können.<sup>45</sup> Zu diesen Methoden gehören Wortassoziationen, Satzergänzung, Bildinterpretation und Rollenspiel.<sup>46</sup>

### **2.2.4.3 Einstellung**

Kennzeichnend für eine Einstellung gegenüber einem Objekt ist die Konsistenz von Fühlen, Denken und Handeln. Eine Änderung des Verhaltens gegenüber einem Gegenstand erzeugt deshalb einen Druck zu einer entsprechenden Änderung der persönlichen Einstellung und auch umgekehrt.<sup>47</sup>

Einstellungen sind, wie weiter unten genauer dargelegt wird<sup>48</sup>, ein wichtiges Produkt, das man im Social Marketing zu verbreiten versucht. Die damit einhergehenden Einstellungsänderungen können in folgenden Formen ablaufen:

- Lernen: Erwerb neuer Einstellungen durch unmittelbare Erfahrungen oder Einfluss durch Kommunikation
- Selbstwahrnehmung: Ableitung von Einstellungen aus der Beobachtung des eigenen Verhaltens, bei unklaren und ungeformten Einstellungen
- Kognitive Informationsverarbeitung: Bildung von Einstellungen durch die Aufnahme und Verarbeitung von neuen Informationen nach verschiedenen internen Prozessen, beispielsweise durch den Ausgleich von Inkonsistenzen, wie in Kapitel 2.2.4.4 erläutert wird<sup>49</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 62

<sup>45</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 151

<sup>46</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 74-75

<sup>47</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S.170

<sup>48</sup> Vgl. Kapitel 2.4.1

<sup>49</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 203

Einerseits wird also angenommen, dass aus kognitiven Prozessen neue Einstellungen hervorgehen. Aber auch Theorien der emotionalen Beeinflussung, vor allem die Erlebnisvermittlung durch Bilder und andere Reize<sup>50</sup>, gewinnen an Bedeutung.

Widerstände gegen Beeinflussung von Einstellungen entstehen vor allem durch

- Irritation und
- Reaktanz,

die im Kommunikationsprozess ausgelöst werden.

Irritation entsteht, wenn die Kommunikation peinlich, dümmlich, oder aufdringlich wirkt. Irritation vermindert die Beeinflussungswirkung.

Reaktanz entsteht, wenn eine Person während des Kommunikationsprozesses eine Bedrohung oder Einschränkung ihrer Verhaltens- oder Meinungsfreiheit wahrnimmt. Sie will sich dann der befürchteten Einschränkung widersetzen und als Reaktion darauf versteift sie sich entweder auf vorhandene Einstellungen oder verhält sich in entgegengesetzter Weise zu den Absichten des Kommunikators. Man spricht auch vom Bumerang-Effekt.<sup>51</sup>

Eine Möglichkeit, diesen Effekt im Social Marketing zu nutzen, ist, gezielt Reaktanz bei den Kunden auszulösen, um sie gegen Beeinflussungsversuche immun zu machen. Diese Anwendung ist etwa denkbar im Verbraucherschutz oder in der Drogenprävention, indem man die Kunden vor einer versuchten Beeinflussung durch andere warnt und dadurch ihre Widerstandskraft dagegen stärkt.

Reaktanz wird vermindert, wenn die Kommunikation an soziale Normen anknüpft.<sup>52</sup> Wenn Social Marketing also versucht, einen sozialen Wandel herbeizuführen, sollte die Kommunikation trotzdem versuchen, gesellschaftlich akzeptierte Normen möglichst wenig zu konterkarieren, um eine solche „Trotzreaktion“ zu vermeiden.

---

<sup>50</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 119

<sup>51</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 206-207

<sup>52</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 208

Die Messung von Einstellungen kann etwa durch Methoden wie das unstrukturierte Interview, Zuordnungen von bestimmten Eigenschaften, Bestimmung von Ähnlichkeiten, Eigenschaftslisten, das semantische Differential, oder mehrdimensionale Einstellungsmodelle erfolgen.<sup>53</sup>

#### **2.2.4.4 Intrapersonelle Konflikte und Dissonanzen**

Ein intrapersoneller Konflikt im Kunden entsteht, wenn zwei Verhaltenseinheiten, also etwa zwei Motivationen oder Informationen, zueinander in Widerspruch geraten.<sup>54</sup> Bei Kaufentscheidungen des alltäglichen Bedarfs treten diese Konflikte nur schwach auf<sup>55</sup>. Da Social Marketing aber weitreichenden sozialen Wandel zum Ziel hat, sind die „Kauf“-Entscheidungen hier oft folgenreicher. Sie können Änderungen der Lebensgewohnheiten oder der Wertsysteme einer Person nach sich ziehen; manche Entscheidungen, etwa sich impfen zu lassen, sich anzugurten, oder mit dem Rauchen aufzuhören, können sogar über Leben und Tod entscheiden.

Ein motivationaler Konflikt kann im Social Marketing etwa durch Angst vor sozialer Stigmatisierung, zum Beispiel im Bereich Analphabetismus, entstehen: Einerseits ist ein potenzieller Kunde/Analphabet motiviert, an einem Kurs teilzunehmen, um durch das Lernen von Lesen und Schreiben sein Selbstwertgefühl zu steigern und seinen Alltag zu erleichtern. Andererseits müsste er dann sich und anderen eingestehen, dass er diese wichtigen Fähigkeiten bis jetzt nicht beherrscht hat – die Absicht, diese Stigmatisierung zu verhindern, motiviert ihn, sein Leben wie bisher weiterzuführen.

Ein kognitiver Konflikt entsteht durch Aufnahme von Informationen oder gedankliche Vorgänge, die mit dem bisherigen Einstellungssystem nicht konsistent sind,<sup>56</sup> etwa durch Medienberichte darüber, dass bestimmte Essgewohnheiten, die von einem Individuum praktiziert werden, ungesund seien. Es gibt nach Kroeber-Riel vier Wege, mit einer solchen kognitiven Dissonanz fertig zu werden:

---

<sup>53</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 79-80

<sup>54</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 159

<sup>55</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 165

<sup>56</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 182

- Vermeidung oder Verleugnung von Informationen  
Beispiel: Überblättern der Zeitungsberichte
- Reduzierung der Inkonsistenzen durch Veränderung der Einstellung oder des Verhaltens  
Beispiel: Umstellung der Essgewohnheiten
- Umdefinition der Situation, die Inkonsistenz erzeugt  
Beispiel: Ungesundes Essen ist keine Gewohnheit, sondern nur „Ausrutscher“
- Verdrängung von Inkonsistenzen aus dem Bewusstsein<sup>57</sup>  
Beispiel: Kein Nachdenken über Essgewohnheiten

### **2.2.5 Analyse der Marktteilnehmer**

Einfluss- oder Interessensgruppen sind Personen oder Organisationen, die mit einer Institution verbunden sind oder Einfluss auf sie haben können. Bei Social Marketing-Organisationen können das Mitarbeiter, Mitglieder des Management, Klienten und Kunden, Förderer, Konkurrenten, Lieferanten, Behörden und andere staatliche Organe, Medien und andere Übermittlergruppen, und weitere Interessenten wie Wissenschaftler, Politiker und Meinungsführer sein.<sup>58</sup>

Der Begriff der Konkurrenz im Sozialbereich mag nicht sofort einleuchtend sein. Alle Leistungsanbieter kämpfen jedoch darum, Subventionen des Staates, Spenden, oder andere finanzielle Unterstützung zu erhalten. Es wird auch immer wichtiger, die Zielgruppen für das eigene Angebot zu begeistern. Durch diese Mechanismen entsteht automatisch Konkurrenz zwischen den Anbietern.<sup>59</sup>

Kotler empfiehlt, die Einfluss- und Interessensgruppen einer Organisation in Unterstützer, Gegner und Neutrale einzuteilen. Unterstützerguppen oder Verbündete engagieren sich für die Kampagne, z.B. aus sozialem Verantwortungsbewusstsein. Gegner sind Menschen oder Gruppen, die kein Interesse an einer (durch die Kampagne beabsichtigten) Veränderung haben, weil sie etwa Einkommens- oder Statusverluste befürchten. Neutrale sind etwa

---

<sup>57</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 183

<sup>58</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 82-83

<sup>59</sup> Vgl. Beilmann 1995, S. 115

Behörden, die der Organisation Genehmigungen erteilen können, aber kein Eigeninteresse am Erfolg oder Misserfolg der Institution haben.<sup>60</sup>

Das Ziel einer Organisation ist, diese Gruppen zu identifizieren und Unterstützung von den positiv und neutral eingestellten Gruppen zu bekommen. Die Möglichkeiten der Gegner sollen minimiert werden. Kotler schlägt zwei Ansätze vor, diese Ziele zu erreichen.<sup>61</sup>

Im Markt-Motivations-Ansatz werden Einflussgruppen als Kunden gesehen, deren Wünsche befriedigt werden müssen. Verbündete können zum Beispiel aktiv werden, weil ihr Bedürfnis nach Humanität oder Prestige dadurch erfüllt wird, oder auch nur weil sie durch eine Zusammenarbeit lästige Anfragen von anderen stoppen können. Gegner werden aktiv, weil sie eigene Interessen gefährdet sehen oder weil sie vor den Folgen der sozialen Veränderung Angst haben.<sup>62</sup>

Im Macht-Politik-Ansatz dagegen werden Mittel wie Belohnung, Zwang, kritische Information über eine Gruppe, moralische Legitimität und Prestige verwendet. Mit diesen Mitteln kann beispielsweise Agenda-Setting betrieben werden, Gegner können gebremst werden, oder eine Gruppe kann dahingehend beeinflusst werden, die Social Marketing-Kampagne zu unterstützen.<sup>63</sup>

Neben den Einfluss- und Interessensgruppen hat die Social Marketing-Organisation die nicht kontrollierbaren Umweltfaktoren zu berücksichtigen. Bruhn unterscheidet zwischen der ökonomischen Umwelt (Konjunktur, Kürzung öffentlicher Mittel,...), der natürlichen Umwelt (Umweltverschmutzung, Energieknappheit,...), der technologischen Umwelt (Informations- und Kommunikationstechnologien, neue Medien im Marketing,...), der kulturellen und sozialen Umwelt (Werte, Lebensstile, Bildungsniveau,...) und der politisch-rechtlichen Umwelt (Subventionen, Sozialabbau,...).<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Beilmann 1995, S: 94

<sup>61</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 259-260

<sup>62</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 260.261

<sup>63</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 265-269

<sup>64</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 94-104

## **2.3 Strategische Entscheidungen im Social Marketing**

Auf Basis der Erkenntnisse der Situationsanalyse und vor dem Hintergrund der angestrebten sozialen Veränderung und dem Organisationszweck werden durch die Strategie die Leitlinien für die Tätigkeit und die Kommunikation festgelegt.

### **2.3.1 Ziele im Social Marketing**

Im Gegensatz zu gewerblichem Marketing ist das Marketing von Sozioinstitutionen nicht primär profitorientiert, sondern normativ bestimmt und verfolgt humanitäre, am Gemeinwohl orientierte Oberziele.<sup>65</sup> „Allgemein definiert ist das Ziel des Social Marketing die Aufgabe ungünstiger Vorstellungen oder Verhaltensweisen bzw. die Annahme neue Vorstellungen oder Verhaltensweisen.“<sup>66</sup>

Am Anfang der Zielbildung eines Unternehmens steht die Vision oder grundlegende Leitidee der Organisation. Davon leitet sich das Leitbild beziehungsweise die Mission ab, in dem überprüfbare Ziele für bestimmte Zeiträume festgelegt sind. Im Leitbild wird niedergeschrieben, welchen Auftrag die Organisation erfüllen soll und warum, wohin sich die Geschäfte entwickeln sollen, und welche Produkte auf welchen Märkten angeboten werden. Das Leitbild drückt das Selbstverständnis nach innen und außen aus und soll Klarheit, Transparenz, Akzeptanz, Identifikation und Vertrauen schaffen. Es soll auch in die Corporate Identity einfließen, die sich in Erscheinungsbild (Corporate Design), Verhalten zueinander und zu externen Personen (Corporate Behaviour) sowie schriftlicher und mündlicher Kommunikation (Corporate Communications) ausdrückt.<sup>67</sup>

Die konkreten Marketingziele beschreiben den Soll-Zustand, der durch die Durchführung der Marketingmaßnahmen erreicht werden soll. Dabei muss von den vorhandenen Ressourcen und den Marktgegebenheiten ausgegangen werden. Die Ziele müssen schriftlich, präzise formuliert und für einzelne Bereiche inhaltlich eindeutig festgelegt, messbar und zeitlich terminiert, sowie erreichbar und realistisch sein.

---

<sup>65</sup> Vgl. Pantenburg 1996, S. 48

<sup>66</sup> Strasser 1994, S. 71

<sup>67</sup> Vgl. Scheibe-Jaeger 2002, S. 55-58

Die Ziele können in quantitative und qualitative Marketingziele unterschieden werden. Quantitative Größen sind zahlenmäßig messbare Größen, etwa Teilnehmerzahlen, Spendenaufkommen, oder Verwaltungskosten. Qualitative Kriterien lassen sich nicht direkt in Zahlen messen, dazu gehören Motivation, Image, oder Qualität einer Leistung.<sup>68</sup>

Eine Besonderheit des Social Marketing gegenüber dem erwerbswirtschaftlichen Marketing zeigt sich beim Ziel der Nachfragesteigerung. Für das kommerzielle Marketing ist dieses Ziel unabdingbar. Im Social Marketing hat man es oft nicht mit Absatzproblemen im klassischen Sinn zu tun – die Produkte kosten auch meist kein Geld. Vielmehr verfolgen soziale Institutionen meist das Ziel, soziale und psychische Kosten der Hilfeleistung zu minimieren, etwa die Stigmatisierung von außen bei einer Inanspruchnahme oder die Bewältigung von kognitiven Dissonanzen.<sup>69</sup>

Viele Autoren führen als weitere Besonderheit an, dass finanzielle Ziele wenig Bedeutung im Social Marketing haben. Allerdings scheint im Sozialbereich die Gefahr zu bestehen, die Wichtigkeit der Finanzen zu vernachlässigen. Gerade weil die Geldmittel meist sehr knapp sind, sollte die ordentliche Verwaltung und Verwendung gewährleistet sein.

Kotler und Roberto unterscheiden vier Kategorien dieser Sachziele, sie unterscheiden sich durch den Schwierigkeitsgrad der beabsichtigten Veränderung<sup>70</sup>: Anschließend an die Beschreibung der verschiedenen Arten der Veränderung folgt eine Tabelle mit Beispielen zu den vier Kategorien.

#### 1. Kognitive Veränderung

Das Ziel ist, der Zielgruppe neue Informationen zu vermitteln oder ihr Verständnis für ein Thema zu verbessern, etwa durch öffentliche Informationskampagnen. Kognitive Veränderungen sind relativ leicht zu erreichen, da sie keine tief verwurzelten Haltungen oder Verhaltensweisen

---

<sup>68</sup> Vgl. Scheibe-Jaeger 2002, S. 58-60

<sup>69</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 54

<sup>70</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 18-19

verändern sollen.<sup>71</sup> Trotzdem können auch hier Schwierigkeiten bei der Zeilerreichung auftreten, etwa bei mangelndem Interesse für das Thema oder Fehlinterpretationen der Botschaft.<sup>72</sup>

## 2. Handlungsbezogene Veränderung

Ein möglichst großer Adressatenkreis soll dazu gebracht werden, eine bestimmte Handlung in einer vorgegebenen Zeit auszuführen. Es ist nötig, durch Information vorher Verständnis bei der Zielgruppe zu erzeugen, um diese schließlich zu einer Handlung zu bewegen. Bei dieser Art von Kampagne haben die Leistungsempfänger auch Kosten zu tragen, etwa Zeit, Spendengeld oder Transport. Das heißt, auch wenn die Haltung eines Kunden zur Kampagne positiv ist, müssen diese Hürden überwunden werden, um ihn auch tatsächlich zur Handlung zu bewegen.<sup>73</sup>

## 3. Verhaltensänderung

Diese Änderung betrifft regelmäßige Verhaltensmuster. Die Schwierigkeit ist, dass die Personen der Zielgruppe Gewohnheiten ablegen und neue Verhaltensmuster lernen sollen. Mittel der Massenkommunikation sind hier oft unzureichend, direkte Kommunikation mit dem Kunden ist notwendig.<sup>74</sup> Auch produkt-, preis- und distributionspolitische Maßnahmen sind meist nötig.<sup>75</sup>

## 4. Wertänderung

Die größte Herausforderung ist es, das Wertesystem von Menschen und damit einen Teil ihrer Identität verändern zu wollen. Normalerweise vermeidet der Mensch Informationen, die seinen durch Erziehung und Erfahrung entwickelten Werten widersprechen, und verändert sie nur unter großem Druck wie zum Beispiel einer neuen Gesetzgebung.<sup>76</sup> Hier ist eine umfassende Anwendung des Instrumentariums, das Social Marketing zur Verfügung steht, nötig.<sup>77</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 18

<sup>72</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 56

<sup>73</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 19

<sup>74</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 19

<sup>75</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 56

<sup>76</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 19

<sup>77</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 56

Tabelle 1: Beispiele für Ziele im Social Marketing

Wertänderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbau von Ausländerfeindlichkeit</li> <li>• Erhöhung des Umweltbewusstseins</li> <li>• Liberalere Einstellung zu Abtreibung</li> </ul>	
Verhaltensänderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschränkung des Alkohol- und Drogenkonsums</li> <li>• Einhaltung von Tempo 130 km/h auf der Autobahn</li> <li>• Verbesserung ungesunder Ernährungsgewohnheiten</li> </ul>	
Handlungsbezogene Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnahme an Spendenaktion für Erdbebenopfer</li> <li>• Unterstützung von Bürgerinitiativen gegen den Bau einer Autobahn</li> <li>• Stimmenabgabe für eine Partei</li> </ul>	
Kognitive Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufklärung über die Schädlichkeit von Waschmitteln</li> <li>• Information über die Tätigkeit von Selbsthilfegruppen</li> <li>• Aufklärung über die Leistungen von Volkshochschulen</li> </ul>	

### 2.3.1.1 Zielkonflikte

Konfliktäre Ziele sind dadurch gekennzeichnet, dass der höhere Zielerreichungsgrad eines Zieles einen geringeren Erreichungsgrad eines anderen Zieles bedingt. Im Social Marketing entstehen oft Probleme durch die schlechte operationale Zielformulierung, das heißt unzureichende Präzisierung des Zielinhalts, fehlender Zeitbezug oder unbegrenztes Zielausmaß.

Dadurch kommt es vor, dass leicht quantifizierbare Ziele wie Spendenaufkommen oder Anzahl der Mitarbeiter als Zielgrößen herangezogen werden, die eigentlich nicht als Oberziele geeignet sind. Um Zielkonflikte zu vermeiden, einigt man sich bei

der Zielformulierung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner; Prioritäten werden nicht gesetzt und die Schwerpunktziele vernachlässigt.

Auch zwischen ökonomischen und außerökonomischen Zielen gibt es erhebliches Konfliktpotenzial.<sup>78</sup> Allgemein sind bei Sozoinstitutionen finanzwirtschaftliche Ziele den sozialen Leistungszielen untergeordnet. Sie wirken als Nebenbedingungen restriktiv auf die Leistungskonzeption, als finanzwirtschaftliches Ziel wird hingegen meist lediglich Kostendeckung angestrebt.<sup>79</sup> Die Einflussmöglichkeiten öffentlicher Geldgeber und die häufig vorliegende dezentrale Entscheidungsstruktur erschweren eine Formulierung von Allgemeinzielen und auch Marketingzielen zusätzlich.<sup>80</sup> Dabei ist eine Übereinstimmung von Zielen auf allen Hierarchieebenen des Zielsystems insbesondere im Social Marketing wichtig, um die Identifikation der Organisationsmitglieder mit der Organisation und damit ihre Motivation zu gewährleisten.<sup>81</sup>

### **2.3.2 Das Alleinstellungsmerkmal (USP)**

Den entscheidenden Vorteil gegenüber den Konkurrenten erreicht man auch im Social Marketing durch ein einzigartiges Verkaufsargument (auch Alleinstellungsmerkmal oder Unique Selling Proposition, abgekürzt USP). Das Ziel ist, das Angebot so zu gestalten, dass es möglichst nur bei der einen Organisation gefunden werden kann.<sup>82</sup> Eine weitere Notwendigkeit ist ein klares, konsistentes Profil, um in der Vielfalt der Themen und Angebote am Markt wieder erkannt zu werden<sup>83</sup>.

Vorteile gegenüber Konkurrenten können nach Beilmann in folgende Kategorien eingeteilt werden:<sup>84</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 58-59

<sup>79</sup> Vgl. Pantenburg 1996, S. 48-49

<sup>80</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 61

<sup>81</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 61

<sup>82</sup> Vgl. Bieger u.a. 1996, S. 55-62

<sup>83</sup> Vgl. Bieger u.a. 1996, S. 65-72

<sup>84</sup> Vgl. Beilmann 1995, S: 116-118

- Überlegene Ressourcen  
Beispiele: Engagiertes Personal, moderne technische Ausstattung, aktives lokales Umfeld
- Überlegene Fähigkeiten  
Beispiele: Schnelle Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen, spezielle Marktkenntnisse, Orientierung an Kundenbedürfnissen
- Überlegene Informationsverarbeitung durch das Management;  
das heißt Bestimmung der Leistung, Kontrolle, Qualitätsmanagement, interne und externe Kommunikation,...
- Emotionale Kriterien  
Beispiel Altenheim: Faktoren wie Freundlichkeit, persönliche Kontakte, oder Nähe zum früheren Wohnort sind für potenzielle Bewohner entscheidend.

### **2.3.3 Social Marketing-Strategie**

Strategische Optionen sind Entscheidungsmöglichkeiten bezüglich des Verhaltens am Markt. Der Markt wird Schritt für Schritt auf Wettbewerbsvorteile und Profilierungsmöglichkeiten geprüft. Die Optionen können in angebotsbezogene, zielgruppenbezogene und marktteilnehmerbezogene Entscheidungen eingeteilt werden.<sup>85</sup>

Angebotsbezogene Kategorien im Social Marketing beziehen sich nicht auf eine eng begrenzte Produktdefinition, sondern orientieren sich an Bedürfnissen und Problemlagen der Menschen. Konkret müssen sich Organisationen entscheiden, welche Art von Leistung sie anbieten und in welchem Ausmaß. Darin enthalten sind auch Entscheidungen über Leistungsbreite und -tiefe. Die Leistungsbreite ist das Spektrum des Angebots: die Organisation kann sich etwa als spezialisierter Anbieter eines bestimmten Dienstes positionieren oder, im Gegensatz dazu, verschiedenste Leistungen unter einem Dach anbieten. Die Tiefe des Angebots bedeutet, wie standardisiert oder auf der anderen Seite ausdifferenziert das Leistungsangebot ist. Weitere angebotsbezogene Kriterien sind der Standort, die zeitliche Verfügbarkeit, die Art der Integration der Leistungsempfänger (z.B. „Hilfe zur Selbsthilfe“), der Preis

---

<sup>85</sup> Vgl. Pantenburg 1996, S. 138

und die Qualität (im Sinne von Übereinstimmung mit den Kundenanforderungen) des Produktangebotes sowie der Innovationsgrad einer Organisation.<sup>86</sup>

Die erste zielgruppenbezogene Entscheidung bezieht sich darauf, welchen geografischen Raum die Organisation ansprechen möchte. Je nach Vermutung über die Ähnlichkeit der Bedürfnisse der potenziellen Nachfrager im gewählten geografischen Raum fällt die Entscheidung über die Segmentierung der Zielgruppe.<sup>87</sup>

Werden die verschiedenen Gruppen von potenziellen Kunden segmentspezifisch erfasst, spricht man von einer Strategie des differenzierten Marketings. Die Organisation versucht dabei, zwei oder mehr Marktsegmente anzusprechen und entwickelt jeweils separate Produkt- oder Marketingstrategien.

Gewisse Social Marketing-Institutionen haben es sich hingegen als Oberziel gesetzt, möglichst alle Personen, und nicht nur bestimmte Marktsegmente, anzusprechen. Man spricht dann von einer Marktpenetrationsstrategie. Diese wird etwa von den Kirchen angewendet: Ihr Ziel ist es, möglichst alle Menschen zum christlichen Glauben hinzuführen. Allerdings werden auch hier zwangsläufig unterschiedliche Segmente verschieden angesprochen: Diejenigen, die mehr Kontakt mit der Organisation haben (die zum Beispiel den Gottesdienst besuchen) können mit anderen Mitteln angesprochen werden (Predigt).<sup>88</sup>

Marktteilnehmerbezogene Optionen bestimmen das Zusammenwirken mit den Einfluss- und Interessensgruppen am Markt, die in Kapitel 2.2.5 angeführt wurden. Prinzipiell lässt sich die Entscheidung treffen, ob die Institution gegenüber dem betreffenden Akteur einen Kooperations- oder Konfrontationskurs anstrebt. Die Entscheidung ist also, ob die Organisation versucht, durch Zusammenarbeit mit dem Marktteilnehmer gemeinsam eine Lösung zu finden, oder ob sie durch Bekämpfen des Gegners zum Erfolg kommen will.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Pantenburg 1996, S. 138-142

<sup>87</sup> Vgl. Pantenburg 1996, S. 143-144

<sup>88</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 72-73

<sup>89</sup> Vgl. Pantenburg 1996, S. 145-146

Die vorgestellten Strategieoptionen sind hier noch einmal in einer nach Pantenburg adaptierten Tabelle zusammengefasst:

Grunddimensionen	Strategische Optionen
Angebotsbezogene Dimension	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmbreite</li> <li>• Programmtiefe</li> <li>• Integrationsgrad</li> <li>• Standort/Dezentralisierung</li> <li>• Zeitliche Flexibilität</li> <li>• Leistungsqualität</li> <li>• Innovationsgrad</li> <li>• Preis</li> </ul>
Zielgruppenbezogene Dimension	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografische Ausdehnung</li> <li>• Marktsegmentierungsgrad</li> </ul>
Marktteilnehmerbezogene Dimension	Kooperationsgrad gegenüber: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierungsträgern</li> <li>• Konkurrenten</li> <li>• Behörden</li> <li>• Politik</li> <li>• ...</li> </ul>

Tabelle 2: Strategische Optionen im Überblick

## 2.4 Social Marketing-Maßnahmen

Im sozialen Bereich kann die Zuordnung der verschiedenen Maßnahmen zu den vier Kategorien des klassischen Marketing-Mix oft nicht eindeutig getroffen werden. Es kommt vor, dass Produktion und Absatz in einem Ereignis, nämlich der Erbringung der Dienstleistung zusammenfallen. Auch Kommunikation und Distribution lassen sich nicht immer getrennt voneinander betrachten – die Verbreitung von Vorstellungen erfolgt oft durch Kommunikation.

Kommunikationspolitische Maßnahmen sind den Strategieentscheidungen nachgeordnet und dienen dazu, die getroffenen Festlegungen intern und extern zu kommunizieren.<sup>90</sup>

Nichtsdestotrotz erscheint unter Beachtung dieser Sonderbedingungen eine getrennte Betrachtung zur besseren Übersichtlichkeit sinnvoll.

<sup>90</sup> Vgl. Pantenburg 1996, S. 138

### 2.4.1 Das Produkt im Social Marketing

Der Begriff „Produkt“ umfasst im Social Marketing oft keine gegenständlichen Produkte, sondern hauptsächlich immaterielle Güter. Wie bereits dargelegt wurde, ist das allgemeine Ziel die Verbreitung von Vorstellungen (z.B. Ansichten wie „Krebs kann bei Früherkennung geheilt werden“, Einstellungen wie „Wunschbabys werden besser von ihren Eltern versorgt als Babys aus unerwünschten Schwangerschaften“ oder Werte wie „Menschenrechte“) und Verhaltensweisen (z.B. Einmalige Handlungen wie eine Impfung, oder Verhaltensweisen wie das Rauchen aufzugeben), dazu kommen aber auch materielle Produkte (z.B. Kondome).<sup>91</sup> In der folgenden Abbildung sind die unterschiedlichen Ausprägungen, die das Produkt annehmen kann, übersichtlich dargestellt:

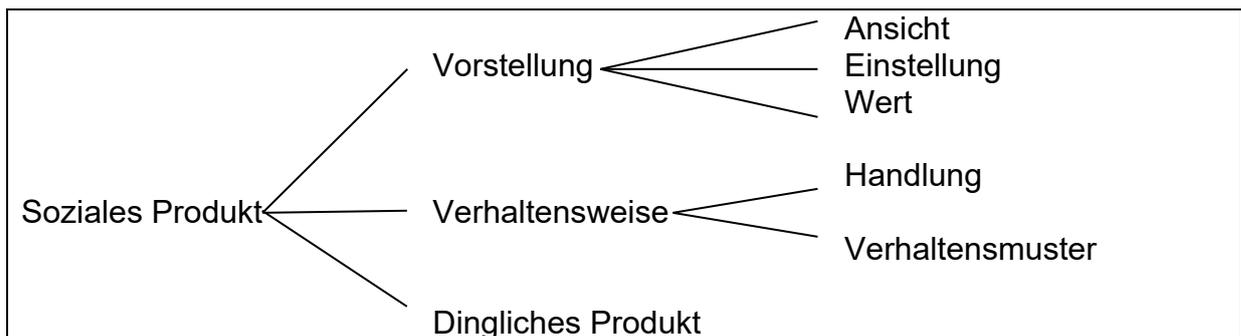


Abbildung 1: Produkte im Social Marketing

Social Marketing-Institutionen sehen sich verschiedenen Arten der Nachfrage gegenüber:

- Latente Nachfrage besteht, wenn bei einer gewissen Anzahl von Personen nachfrage nach einem neuen Social Marketing-Produkt besteht. Die Hauptaufgabe des Marketings ist, diese Nachfrage zu entdecken.
- Unter-erfüllte Nachfrage besteht, wenn die Kunden mit dem bestehenden Produkt nicht zufrieden sind. Durch ein neues oder verändertes Produkt kann dieser Bedarf gedeckt werden.

<sup>91</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 25-26

- Unerwünschte Nachfrage ist ein spezielles Phänomen des Social Marketing. Sie entsteht, wenn die Zielgruppe sozial bedenkliche oder schädliche Vorstellungen hat, wie etwa Rassismus oder Gewalt, oder schädliche Verhaltensweisen praktiziert, wie Drogenmissbrauch oder Schnelfahren. In diesem Fall ist die Aufgabe des Social Marketing, diese Nachfrage zu zerstören und durch ein geeignetes Produkt zu substituieren.<sup>92</sup>

Für Social Marketing-Organisationen bestehen im Übrigen vielfältige Interdependenzen zwischen Absatz- und Beschaffungsgütern. Einerseits sind Erfolge am Beschaffungsmarkt (Spenden, Subventionen) notwendig, um den Bestand und den Handlungsspielraum der Institution aufrecht zu erhalten. Andererseits können die nötigen Ressourcen nur beschafft werden, wenn auch Erfolge am Absatzmarkt nachgewiesen werden können. Diese Zusammenhänge zeigen sich auch in der öffentlichen Diskussion, die immer wieder um die Effizienz und den richtigen Gebrauch von Spendengeldern geführt wird.<sup>93</sup>

Die Gegenleistung, die Spender und Förderer erhalten, können verschiedener Art sein: Ökonomische oder quasiökonomische Vorteile entstehen für den Förderer, wenn etwa die Spenden steuerlich absetzbar sind, wenn der Spender sich für seine eigene Zukunft Vorteile erwartet (z.B. in der medizinischen Forschung) oder wenn Gegenleistungen in Form von Benefizveranstaltungen, Ansteckblumen und -aufklebern oder ähnlichem vorhanden sind. Außerökonomische Vorteile sind schwerer zu fassen, es handelt sich etwa um Abbau von Schuldgefühlen, Prestige, Stolz, oder erhoffte zukünftige Gegenleistungen des Spendensammlers.<sup>94</sup>

Wichtig ist im Social Marketing die Berücksichtigung von meritorischen Gütern und kollektiven Gütern, im Unterschied zur kommerziell orientierten Wirtschaft, wo hauptsächlich individuelle Güter eine Rolle spielen.

Bei individuellen Gütern können externe Personen, die keine Gegenleistung für das Gut erbringen, vom Konsum ausgeschlossen werden. Dies ist klassischerweise der

---

<sup>92</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 140-144

<sup>93</sup> Vgl. z.B. Kurier, 19.1.2004, S. 12; Kurier, 16.11.2003, S. 13

<sup>94</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 117-119

Fall bei gewöhnlichen Konsumgütern: Wer nicht bezahlt, kann das Gut nicht erwerben.

Bei kollektiven Gütern kann kein Kunde vom Konsum ausgeschlossen werden.

Beispiele dafür sind Polizei und Rettung sowie das Straßennetz (sofern keine Gebühr dafür eingehoben wird, wie auf Österreichs Autobahnen).

Meritorische Güter sind Produkte, die zwar prinzipiell von privater Seite angeboten werden können (z.B. Theater), denen aber aufgrund einer politischen Entscheidung der Charakter öffentlicher Güter verliehen wird. Es sind Leistungen zur Deckung von kollektiven Bedürfnissen. Der Staat beabsichtigt mit dieser öffentlichen Subventionierung eine Verhalts- oder Strukturänderung; auch Güter, die sich sonst nicht am Markt behaupten könnten, können so erhalten werden.<sup>95</sup>

## **2.4.2 Der Preis im Social Marketing**

Von den gebräuchlichen Preisbildungskriterien ist im Social Marketing die Orientierung an der Nachfrage, im Gegensatz zu kostenorientierter und konkurrenzorientierter Preisbildung, das mit Abstand wichtigste.<sup>96</sup>

Die Kosten für den Kunden können monetärer oder nicht-monetärer Natur sein.

Monetäre Kosten nehmen im Marketing verschiedene Funktionen wahr. Sie beeinflussen die Erreichbarkeit des Produktes, das heißt hohe Kosten erschweren normalerweise den Zugang. Sie haben eine Funktion in der Produktpositionierung, ein hoher Preis kann etwa zu mehr Prestige oder einer besseren wahrgenommenen Qualität des Produktes führen. Und schließlich haben sie auch die Funktion einer Nachfragedämpfung, das kommt bei überlasteten Kapazitäten der Organisation vor oder bei der Nachfrage nach unerwünschten Produkten, wie etwa Alkohol oder Drogen.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 115-116

<sup>96</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 213

<sup>97</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 175

Die nicht-monetären Kosten umfassen Zeit, Energie und wahrgenommene Risiken für den Kunden. Sie können auch die Nachfrage nach Gratisleistungen beeinträchtigen.

Zeit kann dem Kunden erspart werden durch kürzere Anfahrtszeiten (Distributionspolitik), effizientere Kommunikation (Kommunikationspolitik), durch „Einbetten“ einer neuen Verhaltensweise in den Alltag (z.B. Zahnseide beim Fernsehen benutzen) oder „Ankern“ an bestehende Gewohnheiten (z.B. Zahnseide nach dem Zähneputzen benutzen), um sich das neue Verhalten schneller anzugewöhnen.

Wahrgenommenen Risiken kann das Social Marketing laut Kotler folgendermaßen begegnen:<sup>98</sup>

- Bei befürchteten psychologischen Risiken ist ein Produkt anzubieten, das psychologische Belohnung bietet.
- Bei befürchteten sozialen Risiken ist es sinnvoll, Bekräftigung von glaubwürdigen Quellen zu sammeln, die geeignet sind, eventuelle Stigmatisierungen oder Verlegenheiten zu verhindern oder zu reduzieren.
- Bei befürchteten Gebrauchsrisiken sollte man der Zielgruppe Information über das Produkt oder eine Gratisprobe anbieten.
- Bei befürchteten körperlichen Risiken ist es hilfreich, Siegel oder Bestätigungen von glaubwürdigen Institutionen wie dem Gesundheitsministerium, Autofahrerklubs oder ähnlichen einzuholen.

Außerdem kann man auch bei den Kunden Verhaltensweisen beobachten, die wahrgenommene Risiken minimieren. Dazu gehören Loyalität zu einer gewohnten Marke, Vertrauen in Produkte, die von einer unabhängigen Stellen getestet worden sind, das Einholen von Empfehlungen von glaubwürdigen Personen oder das selbstständige Testen von neuen Produkten. Auch diese Strategien können im Marketing-Mix des Social Marketing in adaptierter Form verwendet werden.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 182

<sup>99</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 183

„Allgemein gilt, dass zwischen monetären und nichtmonetären Entgelten kein unmittelbarer Zusammenhang besteht.“<sup>100</sup> Das heißt, für einen Sozialhilfeempfänger etwa kann ein höherer Sozialhilfebetrag kaum lange Wartezeiten, Verletzungen der Intimsphäre, oder eine unverständliche Amtssprache gutmachen.<sup>101</sup>

### 2.4.3 Die Kommunikation im Social Marketing

Für Social Marketing-Organisationen kommt der Kommunikationspolitik besondere Bedeutung zu, einerseits zur Übermittlung von Ideen und Informationen, aber auch deshalb, weil viele der sozialen Änderungen auch Veränderungen individueller mentaler Prozesse bedingen.<sup>102</sup>

Durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren entsteht die hohe Komplexität kommunikationspolitischer Entscheidungen. Diese Faktoren sind:<sup>103</sup>

- Ein komplexes Zielsystem und Zielbeziehungen
- Restriktionen durch fehlende Finanzmittel und Mitarbeiter
- Entwicklungen der Umwelt
- Wirkungsverzögerung (Vergessenskurve)
- Carry-over-Effekt (Nachwirkungen von früheren Kampagnen)<sup>104</sup> und
- Spill-over-Effekt (Wechselwirkungen mit Kampagnen in anderen Segmenten oder von anderen Firmen)<sup>105</sup>
- Verlauf der Nutzenfunktion für den Empfängerkreis

Die wichtigste Aufgabe der Kommunikation ist die Bekanntmachung und Information. Die Maßnahmen müssen oft viel Information transportieren, da der Empfänger das Angebot meist nicht anschauen oder ausprobieren kann. Das

---

<sup>100</sup> Bruhn/Tilmes 1994, S. 208

<sup>101</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 208

<sup>102</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 133

<sup>103</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 134

<sup>104</sup> Vgl. 4managers, 7.3.2005, Stichwort carry over, <http://www.4managers.de/01-Themen/..%5C10-Inhalte%5Casp%5Ccarry-over-effekt.asp?hm=1&um=C>

<sup>105</sup> Vgl. 4managers, 7.3.2005, Stichwort spill over, <http://www.4managers.de/01-Themen/..%5C10-Inhalte%5Casp%5Cspill-over-effekt.asp?hm=1&um=S>

Produkt ist vielmehr oft nur in Notlagen erhältlich (Katastrophenhilfe) oder kann nur durch Videos, Fotos oder ähnliches präsentiert werden. Auch ist zu berücksichtigen, dass die immaterielle Dimension des Produkts auf verschiedene Individuen unterschiedlich wirkt.<sup>106</sup>

Eine weitere Aufgabe der Kommunikationspolitik ist die Imagebildung und Einstellungsänderung. Das Ziel ist eine bewusst gesteuerte Positionierung am Markt durch ein positives, nicht überhöhtes und mit der Realität übereinstimmendes Image. Das Image von Social Marketing-Organisationen kann durch Vorurteile gegenüber dem Tätigkeitsfeld negativ beeinflusst werden, etwa bei der Unterstützung von Drogensüchtigen oder der Ausländerbetreuung. Im Gegensatz zum kommerziellen Sektor besteht auch keine Möglichkeit, das Tätigkeitsfeld anhand von Imageanalysen zu verändern.<sup>107</sup> Von der anderen Seite betrachtet, ist es aufgrund der komplexen und immateriellen Angebote im Social Marketing notwendig, die Tätigkeit und Art der Organisation in der Kommunikation direkt zu thematisieren, um Erfolg zu haben.<sup>108</sup>

Im Vordergrund der Kommunikation steht die Frage der gesellschaftlichen Verantwortung, die „Leitlinie des Should it be sold“<sup>109</sup> erhält im Social Marketing einen hohen Stellenwert.

Öffentliche Vorwürfe, mit denen sich Sozioinstitutionen konfrontiert sehen können sind etwa,<sup>110</sup>

- dass nicht primär die Betroffenen, sondern die Mitarbeiter von der Tätigkeit der Institution profitieren,
- dass die Spendeneinnahmen nicht korrekt abgerechnet werden und die Verwendung intransparent ist, und
- dass ein großer Teil des Geldes für Verwaltung und Werbung verwendet wird.

---

<sup>106</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 135

<sup>107</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 136-139

<sup>108</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 146

<sup>109</sup> Bruhn/Tilmes 1994, S. 139

<sup>110</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 136-139

Diese Kritik ist unter Marketinggesichtspunkten teilweise ungerechtfertigt, da sie etwa mit dem Vorwurf, dass Geld nicht für Werbung verwendet werden solle, dazu auffordert, auf professionelle Methoden zu verzichten.

Letztlich ist das Ziel kommunikativer Maßnahmen die konkrete Handlungsauslösung und Nachfragegestaltung. Bei bestehen eines Käufermarktes (wie er zum Beispiel durch die Konkurrenz zwischen Universitäten oder Altenpflegeeinrichtungen entsteht) ist die Erreichung dieses Ziels überlebensnotwendig. Möglichkeiten der Gestaltung der Kommunikation in diese Richtung sind explizite Handlungsaufforderungen sowie Hinweise und Erleichterungen zur Ausführung der Handlung wie Kontonummern und Telefonnummern.<sup>111</sup>

Ein Beispiel dafür ist eine Kampagne der Agentur „Scholz & Friends“ für die Hilfsorganisation „Menschen für Menschen“, die mit dem Satz „Sie [ein abgebildetes afrikanisches Mädchen, Anm.] braucht nicht Ihr Mitleid, sondern Ihre Spende“ auf dem Plakat wirbt. Allerdings wird von österreichischen Werbern und Hilfsorganisationen laut einem Artikel in der Branchenzeitschrift „Bestseller“ stark bezweifelt, dass Kontonummern auf mitleiderregenden Sujets zielführend sind.<sup>112</sup> Jedenfalls ist zu beachten, dass vor einer Verhaltensänderung die vorgelagerten Probleme, etwa eine Einstellungsänderung, behandelt werden müssen.<sup>113</sup>

Den Marketinginstrumenten Werbung, persönliche Ansprache und Öffentlichkeitsarbeit/PR kommt im Social Marketing eine besondere Bedeutung zu.<sup>114</sup>

Andere Kommunikationsinstrumente sind etwa Verkaufsförderung (besonders wenn eine Händlerstruktur vorhanden ist, sonst Infostände, Broschüren, Aktionswochen), Sponsoring, Direct Marketing<sup>115</sup> und interne Kommunikation.<sup>116</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 140

<sup>112</sup> Coudenhove 2004, S. 28

<sup>113</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 140

<sup>114</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 134

<sup>115</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 141-142

<sup>116</sup> Vgl. Beilmann 1995, S.201-210

### 2.4.3.1 Werbung

Die Social Marketing-Organisation hat die Entscheidung zu treffen, ob die Werbeziele sich auf das Produktangebot direkt beziehen oder eine davon losgelöste Botschaft verwirklicht werden soll (z.B. ein Imagetransfer für die gesamte Organisation). Im ersteren Fall werden Ziele wie eine Erhöhung der Nachfrage oder die gleichmäßige Versorgung von Regionen verfolgt. Werbeziele der kommunikativen Leistungen betreffen hingegen eher psychologische Prozesse beim Rezipienten, etwa Erhöhung der Bekanntheit, Imageverbesserung, oder Profilierung gegenüber der Konkurrenz.<sup>117</sup>

Die Werbung sollte den spezifischen Produktnutzen und die passenden argumentativen Inhalte transportieren, sie sollte Vertrauen erzeugen und im zum Thema passenden Stil gehalten sein und sie muss auf die Erwartungen des Kunden zugeschnitten sein.<sup>118</sup>

Allgemein genießt die Werbung für gesellschaftliche Themen eine höhere Akzeptanz beim Rezipienten als kommerzielle Werbung. Allerdings darf nicht der Fehler gemacht werden, deshalb auf hochqualitative Werbemaßnahmen zu verzichten.

Häufige Fehler sind außerdem:<sup>119</sup>

- Der Adressat wird zwar zu einem Verhalten motiviert, aber dann mit eventuell auftretenden Nachteilen „allein gelassen“, etwa mit Entzugserscheinungen, die bei Rauchentwöhnung auftreten.
- Die Botschaft kollidiert zu hart mit dem Wertesystem des Adressaten, da nicht genügend Marktforschung betrieben wurde.
- Die Werbung trifft den Kern des Problems nicht, da die Problemerkennung unzureichend war.
- Die Botschaft wird zu sachlich gestaltet, mit mehr Emotionalität könnte größere Wirkung erzielt werden.

Um in Kapitel 2.4.3 erwähnte Vorwürfe der Öffentlichkeit zu vermeiden, und auch allgemein aus finanziellen Gründen, sind kostenlose Werbeleistungen anzustreben. Dieses Entgegenkommen der Werbeindustrie ist in Österreich auch durchaus üblich.

---

<sup>117</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 143-144

<sup>118</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 154

<sup>119</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 153

Kreativ- und Medialeistungen werden von Agenturen und Medien meist gratis zur Verfügung gestellt (z.B. Caritas Socialis – Hospiz Rennweg), oder durch einen großen Sponsor ermöglicht (z.B. Ärzte ohne Grenzen; Sponsor: Mobilkom Austria). Für die Agenturen besteht der Vorteil in positiver PR und mehr kreativer Freiheit. „Der Kunde freut sich, weil er ohnehin kein Geld hat. Dafür nimmt sich die Agentur heraus, dass sie sich nicht dreinreden lässt und das umsetzt, was ihr gerade so einfällt“<sup>120</sup>, fasst Tibor Bárci, Präsident des Creativ Club Austria, das Wechselspiel zusammen. Auch Preise bei Kreativwettbewerben motivieren die Agenturen. Manche Organisationen finden es aber sinnvoll, die Agentur zu bezahlen, da man sonst nicht ernst genommen werde und kein Mitspracherecht bei der Kampagne habe. Insgesamt wurden 2003 in Österreich Sozialwerbung mit einer Medialeistung im Wert von über 25 Millionen Euro produziert, das Werbemittel mit den größten Etats war Direct Mail/Prospekte.<sup>121</sup>

#### **2.4.3.2 Persönliche Kommunikation**

Sozialkampagnen sind meist in einem hohen Maß von persönlicher Kommunikation mit dem potenziellen Kunden abhängig. Die Kommunikation mit den Kunden findet zum Zweck von Information und Anleitung, Überzeugung, Ratschläge, Motivation, sowie Beratung und Service statt. Das persönliche Gespräch hat von allen Kommunikationsinstrumenten das größte Beeinflussungspotenzial. Begründet wird dies mit drei Eigenheiten, die die persönliche Interaktion auszeichnen:

- Kontinuierliches und unverzügliches Feedback zwischen den Personen,
- Eine Beziehung zwischen den Gesprächspartnern entsteht,
- In der Folge fühlt der Kunde das Bedürfnis, dem anderen „einen Gefallen tun“ zu müssen.

Diesen großen Vorteilen steht ein großer Nachteil gegenüber: Persönliche Kommunikation ist mit Abstand das teuerste Kommunikationsinstrument.<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> Coudenhove 2004, S. 28

<sup>121</sup> Vgl. Coudenhove 2004, S. 28

<sup>122</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 221-222

Die Beziehung zum Kunden wird in drei Stufen aufgebaut. Zuerst geht es um das Ansprechen und die Gewinnen von Neukunden. Danach, beim Kauf oder der Benützung des Produktes, muss der Kunde durch die Qualität und den Nutzen begeistert werden. Stufe drei findet nach dem Kauf statt, hier geht es um Service und Aufbau einer dauerhaften Bindung zum Kunden.<sup>123</sup>

Es soll eine langfristige und partnerschaftliche Beziehung zum Kunden angestrebt werden, der Kunde als Mensch steht im Mittelpunkt. Das Handeln und Denken der Organisationsmitglieder und die gesamte Kommunikation sollte auf Kundenzufriedenheit und Kundennutzen ausgerichtet sein, vor allem im persönlichen Kontakt, aber auch beim Kontakt über Medien wie Telefon oder Internet.<sup>124</sup>

Kotler und Roberto unterscheiden drei Arten der persönlichen Kommunikation mit dem Kunden: Beratung, Schulung und Mundpropaganda.

In der Beratung spricht der Kommunikator immer nur mit einer Person auf einmal. Diese Form hat einen sehr starken Einfluss auf die Zielperson, kann aber nur eine begrenzte Anzahl von Personen erreichen und ist sehr aufwändig.

In einer Schulungssituation hat es der Kommunikator mit einer Gruppe von Leistungsempfängern zu tun. Diese Form wird entweder aufgrund des Budgets oder der spezifischen Situation (z.B. Anonyme Alkoholiker) gewählt.

Bei der Mundpropaganda läuft die Kommunikation nicht direkt, sondern über eine oder mehrere Mittelspersonen. Der Social Marketer spricht Personen einer Zielgruppe an, die wiederum die Botschaft an Bekannte weitergeben sollen, und diese sollen es auch wieder weitersagen. Das große Risiko dabei ist, dass die Botschaft verfälscht werden kann, deshalb ist diese so weit als möglich zu vereinfachen.<sup>125</sup>

Für die Personen, die die persönliche Kommunikation durchführen, gelten ähnliche Regeln wie in klassischen Verkaufssituationen. Sie müssen wissen, wer die Zielgruppe ist und welchen Nutzen das Produkt für die Menschen haben wird. Das

---

<sup>123</sup> Vgl. Scheibe-Jaeger 2002, S. 74

<sup>124</sup> Vgl. Scheibe-Jaeger 2002, S. 75

<sup>125</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 223-224

Gespräch hat vor allem die Aufgabe, den Nutzen zu erklären. Die Produktvorteile müssen glaubwürdig und durch unmittelbare Wahrnehmung überprüfbar sein. Dieses klassische Verkäufer-Käufer-Verhältnis wird allerdings im Social Marketing um eine persönliche Beziehung ergänzt.

Beim Aufbau einer Beziehung mit dem Gesprächspartner kann sich der Kommunikator am Problemlösungsverhalten des Kunden orientieren. Das Ziel ist, das Problem zu formulieren, Lösungsalternativen zu finden und ihn schließlich zur richtigen Lösung hinzuführen. Dieser Prozess kann an vielen Punkten scheitern, wenn es dem Kommunikator nicht gelingt, die richtige Hilfe für eine der Stufen anzubieten. Probleme, die auftreten können, sind: Der Kunde formuliert das Problem unpassend, er erkennt die optimale Lösung nicht, die Alternativen werden nicht korrekt bewertet oder die Umsetzung der gewählten Lösung scheitert.<sup>126</sup>

#### **2.4.3.3 Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations (PR)**

Wie schon in Bezug auf die Werbung angesprochen, finden Sozioinstitutionen in Medien meist einen unterstützenden Partner. Die Medienarbeit hat im Social Marketing also eine besondere Bedeutung, weil hier mit relativ geringem Aufwand eine gute Wirkung erzielt werden kann. Außerdem ist PR für die Organisationen von immenser Bedeutung, um Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit zu erreichen. Auch für die Mitglieder der Organisation hat Öffentlichkeitsarbeit viele wichtige Funktionen. Sie soll Vertrauen erzeugen und die Übereinstimmung mit den Anforderungen der externen Öffentlichkeit gewährleisten. „Public Relationsmaßnahmen zu unterlassen bedeutet, keine Wirkung nach außen zu zeigen und allmählich in Gleichgültigkeit und Zufriedenheit gegenüber der Öffentlichkeit zu verfallen.“<sup>127</sup>

Die Aufgaben der PR sind vielfältig und variieren auch von Fall zu Fall. Einige wichtige Zielsetzungen, die mit Öffentlichkeitsarbeit erreicht werden können, sind:<sup>128</sup>

- Werbung neuer Mitglieder

---

<sup>126</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 231

<sup>127</sup> Bruhn/Tilmes 1994, S. 164

<sup>128</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 165

- Imagepflege, Werbung um Sympathie und Vertrauen
- Einflussnahme auf politische Entscheidungen
- Anerkennung, Verteidigung gegen Vorwürfe
- Meinungsbildung
- Informationsbereitstellung
- Beschaffung von Geld, z.B. durch Kontaktaufnahme zu Spendern
- Realisierung bestimmter anderer Zielsetzungen (Neubau eines Standortes, Gesetzesänderungen)

Die Instrumente, die Social Marketing-Organisationen zur Verfügung stehen sind ebenfalls zahlreich und inkludieren persönliche Gespräche, Interviews, Briefe, eigene Zeitungen oder Newsletter, Mails oder Flugblätter, Jahresberichte, Plakate, Broschüren, Informationsstände, Unterschriftensammlungen, Veranstaltungen (Vorträge, Ausstellungen, Tage der offenen Tür),<sup>129</sup> Presseaussendungen, Pressekonferenzen, und Pressekontakte.<sup>130</sup>

#### **2.4.4 Die Distribution im Social Marketing**

Die Distribution im Social Marketing befasst sich mit den Austauschprozessen zwischen der Organisation und ihren Abnehmern. Sie umfasst die Absatzkanalpolitik, das heißt „die technisch-organisatorische Verteilung und die Zuteilung der Produkte, den Aufbau der Absatzwege, die Kontaktherstellung zu aktuellen und potentiellen Nachfragern, die Informationsaustausch sowie die Herbeiführung der Annahme- bzw. Kaufentscheidung“<sup>131</sup> sowie die physische Übertragung der Güter, das heißt die Logistik.<sup>132</sup>

In vielen Fällen ist die Organisation nicht in der Lage, die Absatzfunktionen selbst wahrzunehmen, und ist auf Absatzmittler angewiesen. Diese können sehr verschiedener Art sein und etwa Krankenhäuser, Schulen, Parks, Bibliotheken,<sup>133</sup>

---

<sup>129</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 167

<sup>130</sup> Vgl. Scheibe-Jaeger 2002, S. 151

<sup>131</sup> Bruhn/Tilmes 1994, S. 194

<sup>132</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 194

<sup>133</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 201

Geschäftslokale, Medien,...<sup>134</sup> umfassen. Da meist monetäre Anreize fehlen, um Absatzmittler zu gewinnen, muss die Social Marketing-Organisation dafür umso mehr Überzeugungsarbeit leisten.<sup>135</sup>

Besonders wichtige Absatzmittler, speziell für immaterielle Produkte, sind Experten und Freiwillige.

Experten, wie zum Beispiel Ärzte, haben eine wichtige Rolle bei Kampagnen im Gesundheitsbereich, wie z.B. Anti-Rauch-Programmen. Ihre Beteiligung kann entweder durch gesetzliche Maßnahmen oder durch Anreize und Benefits erreicht werden. Mittel dazu sind negative beziehungsweise positive Publicity und Kosteneffekte, die die Social Marketing-Organisation erzeugen kann oder das Ansprechen des Stolzes der Experten auf ihr fachlichen Können und ihre Expertise. Freiwillige Arbeitskräfte sind für viele Social Marketing-Organisationen existentiell notwendig. Freiwillige sind entweder motiviert durch persönliches Interesse, durch den Glauben, dass die Organisation zum Wohl der Gesellschaft beiträgt, oder durch das Verlangen, anderen Menschen zu helfen. Die Organisation muss diese Motive identifizieren und auf die Bedürfnisse der Freiwilligen eingehen.<sup>136</sup>

Das wichtigste Thema in der Logistik für Social Marketing-Organisationen ist die Standortplanung. Die Inanspruchnahme der Leistungen korreliert stark mit der Entfernung, die die potenziellen Kunden zurücklegen müssen. Oft erfolgt allerdings eine unzureichende Standortplanung, da das Geld für einen besseren Ort fehlt oder weil man auf kostenlose Baugründe oder einen Sponsor angewiesen ist.<sup>137</sup>

Allerdings gilt dieser Zusammenhang nicht bei der Verbreitung immaterieller Güter über die Medien, z.B. Schulfernsehen.<sup>138</sup>

Ein Spezialfall der Distribution im Sozialbereich ist die Retrodistribution, die insbesondere beim Recycling von Abfallprodukten, aber auch bei der gewünschten Rücksendung von Fragebögen und ähnlichem notwendig ist. Hier nimmt der Kunde

---

<sup>134</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 162 & 171

<sup>135</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 203

<sup>136</sup> Vgl. Kotler/Roberto 1989, S. 172-173

<sup>137</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 206

<sup>138</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 201

die Rolle des Produzenten ein und es werden Kanäle zum Transport zurück an die Organisation benötigt.<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> Vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 199-200

### **3 Praktischer Teil: Rahmenbedingungen für Social Marketing in der stationären Altenhilfe**

In diesem Teil der Arbeit werden die Bedingungen, in denen sich Social Marketing-Organisationen der stationären Altenhilfe in Österreich bewegen, beschrieben. Dazu gehören allgemeine Entwicklungen, die die Lebenswelten von alten Menschen betreffen, sowie die politischen und regulatorischen Gegebenheiten bezüglich Senioren in Österreich. Anschließend werden die Besonderheiten, die in der Arbeit mit der Zielgruppe der älteren Menschen zu berücksichtigen sind, und weitere relevante Marktgegebenheiten dargelegt.

In dieser Arbeit wird die Standarddefinition der UNO für das Alter verwendet. Dieser zufolge sind ältere Menschen diejenigen, die 60 Jahre oder älter sind. Jedoch muss zur Kenntnis genommen werden, dass das biologische Alter allein nicht viel Auskunft über die Änderungen gibt, die mit dem Altern verbunden sind. Bei Menschen derselben Altersgruppe gibt es wesentliche Unterschiede in der Gesundheit, in der Teilnahme am sozialen Leben und im Grad ihrer Unabhängigkeit.<sup>140</sup>

#### **3.1 Globale Rahmenbedingungen zum Thema Altern**

1999 war das von den Vereinten Nationen ausgerufene Internationale Jahr der älteren Menschen. Damals stand das Motto „Gesellschaft für jedes Alter“ im Mittelpunkt. „Die Zeit ist gekommen für ein neues Paradigma, das in älteren Menschen aktive Teilnehmer/innen in einer alten-integrierenden Gesellschaft sieht, die gleichermaßen Geber/innen und Empfänger/innen von Beiträgen zur Entwicklung der Gesellschaft sind“<sup>141</sup>, so die Weltgesundheitsorganisation WHO. Die UNO fordert eine breitere öffentliche Anerkennung der Autorität, Weisheit, Würde und Besonnenheit, die die lebenslange Erfahrung älterer Menschen mit sich bringt. Die Sicht des Alterns als wirtschaftliche Last sei zu relativieren und ein

---

<sup>140</sup> Vgl. WHO 2002, S. 4

<sup>141</sup> WHO 2002, S. 44

positives Bild von alten Menschen solle von der Politik und den Medien transportiert werden.<sup>142</sup>

Die Verbindung von Alter mit Krankheit und Abhängigkeit spiegelt nicht die Realität wieder, vielmehr leisten über 60-Jährige besonders im informellen und Freiwilligensektor einen wichtigen sozialen Beitrag. Ein positives Image vom Altwerden und die Solidarität zwischen den Generationen soll in Zukunft forciert werden.<sup>143</sup>

### **3.1.1 Aktiv Altern**

Trotz allem bedeutet der Zuwachs an alten Menschen für die Gesellschaft eine große Herausforderung. Als Reaktion darauf schlägt die Weltgesundheitsorganisation (WHO) das Konzept des aktiven Alterns vor:

„Unter aktiv Altern versteht man den Prozess der Optimierung der Möglichkeiten von Menschen, im zunehmenden Alter ihre Gesundheit zu wahren, am Leben ihrer sozialen Umgebung teilzunehmen und ihre persönliche Sicherheit zu gewährleisten, und derart ihre Lebensqualität zu verbessern.“<sup>144</sup>

Das Wort aktiv bezieht sich auf die Teilnahme am sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen und zivilen Leben. Es können also auch Menschen, die sich aus dem aktiven Arbeitsleben zurückziehen oder behindert sind, einen aktiven Beitrag zum Leben ihrer Familien, Altergenossen und ihres restlichen sozialen Umfelds leisten. Gleichzeitig soll für ausreichenden Schutz, Sicherheit und Pflege dieser Menschen gesorgt werden. Der Begriff Gesundheit meint gleichermaßen das körperliche, geistige und soziale Wohlbefinden.<sup>145</sup> Die Grundsätze der Vereinten Nationen für ältere Menschen sind Unabhängigkeit, Teilnahme und Einbindung, Selbstverwirklichung und Würde.<sup>146</sup>

---

<sup>142</sup> Vgl. Vereinte Nationen, S. 61

<sup>143</sup> Vgl. WHO 2002, S. 43-44

<sup>144</sup> WHO 2002, S. 12

<sup>145</sup> Vgl. WHO 2002, S. 12

<sup>146</sup> Vgl. WHO 2002, S. 45

Wenn das aktive Altern in der Arbeitsmarktpolitik, der Beschäftigungspolitik, der Schul- und Sozialpolitik berücksichtigt wird, ergeben sich laut WHO viele positive Effekte für die Probleme in Zusammenhang mit dem Älterwerden von Individuen und ganzen Nationen:<sup>147</sup>

- Zunahme der Anzahl der Menschen, die auch im Alter eine gute Lebensqualität haben
- Zunahme der Anzahl der älteren Menschen, die aktiv am Leben der Gesellschaft teilnehmen und in ihrer sozialen Umgebung in bezahlten und unbezahlten Positionen eine wichtige Rolle spielen
- Verringerung der Kosten für medizinische Behandlung und Pflege
- Verringerung vorzeitiger Todesfälle von Personen, die sich in den produktivsten Lebensstadien befinden
- Abnahme von Behinderungen, die mit chronischen Erkrankungen im Alter einhergehen

Bei der zweiten Weltversammlung über das Altern im April 2002 in Madrid entstand der Internationale Aktionsplan über das Altern 2002 der Vereinten Nationen. Für die Umsetzung der darin enthaltenen Ziele und Empfehlungen tragen die nationalen Regierungen die Hauptverantwortung. Sie haben das Thema Altern in nationale Planungen einzubeziehen. Eine Zusammenarbeit zwischen den Regierungen, allen Teilen der Zivilgesellschaft und dem privaten Sektor ist dabei für die Erreichung von Fortschritten nötig, wobei den nichtstaatlichen Organisationen und Organisationen älterer Menschen eine wichtige Rolle zukommt. Wichtig ist auch die Erhebung von altersspezifischen Informationen zur Planung, Überwachung und Bewertung von alterpolitischen Maßnahmen sowie eine unabhängige Kontrolle der Maßnahmen.<sup>148</sup>

Die Faktoren in den folgenden Abschnitten wirken auf die Gesundheit und das Leben von Menschen aller Altersgruppen, in dieser Arbeit wird allerdings speziell auf die Situation von älteren Personen Bezug genommen.<sup>149</sup>

---

<sup>147</sup> Vgl. WHO 2002, S. 16

<sup>148</sup> Vgl. Vereinte Nationen, S. 63-64

<sup>149</sup> Vgl. WHO 2002, S. 19

### 3.1.2 Kulturelle Faktoren

Kulturelle Einflüsse bestimmen die Einstellung der Gesellschaft gegenüber alten Menschen und dem Älterwerden. Dieser Einstellung entsprechend werden in einer Gesellschaft etwa medizinische Vorbeugemaßnahmen und Behandlungen gefördert. Auch das Zusammenleben der Generationen, das Gesundheitsbewusstsein und die Rolle der Geschlechter werden von Kultur und Tradition bestimmt. Die meist geringere soziale Achtung der Frau führt zu stärkerer Verarmung und schlechterer Gesundheit im Alter, Männer sind dafür eher gefährdet, durch Gewalt oder Berufsrisiken verletzt zu werden, und sie neigen zu einer ungesünderen und risikofreudigeren Lebensweise.<sup>150</sup>

Aufgrund der höheren Lebenserwartung der Frau und der Neigung der Männer, jüngere Frauen zu heiraten beziehungsweise wieder zu heiraten, wenn ihre Frau gestorben ist, gibt es in allen Ländern ungleich mehr Witwen als Witwer. Diese allein stehenden Frauen sind besonders durch Armut und Vereinsamung gefährdet.<sup>151</sup>

Für die aktive Teilhabe alter Menschen an der Gesellschaft fordert die UNO die vollständige Anerkennung des sozialen, kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Beitrags älterer Menschen. Dementsprechende unterstützende Maßnahmen und ein förderliches Umfeld, etwa im Arbeitsmarkt, sind umzusetzen. Auch sollen ältere Menschen durch Interessensvertretungen an allen Entscheidungsprozessen in der Gesellschaft teilhaben und somit ihre Anliegen berücksichtigt werden.<sup>152</sup>

Insbesondere sollten sie in die Planung, Durchführung und Kontrolle von Gesundheits- und Sozialprogrammen einbezogen werden.<sup>153</sup>

Die UNO erklärt die Solidarität zwischen den Generationen, in Familien, Gemeinwesen und Nationen, zu einem grundlegenden Faktor einer Gesellschaft für alle Altersgruppen. Sie ist auch ein Fundament des Sozialsystems. Sie fordert daher Aufklärungsarbeit über das gesellschaftliche Thema Alter und Initiativen zum Austausch zwischen den Generationen.<sup>154</sup>

---

<sup>150</sup> Vgl. WHO 2002, S. 20

<sup>151</sup> Vgl. WHO 2002, S. 40

<sup>152</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 22-23

<sup>153</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 47

<sup>154</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 32-33

### 3.1.3 Krankheiten und das Gesundheits- und Sozialwesen

Das Gesundheits- und Sozialwesen muss die gesamte Lebensspanne im Auge behalten, und es muss Gesundheitsförderung und Vorbeugung, technische Hilfsmittel, psychische Behandlungen, koordinierte und umfassende langfristige Pflege sowie den gleichen Zugang zu medizinischer Versorgung aller Altersgruppen gewährleisten.<sup>155</sup> Die Verantwortung des Einzelnen über seine Gesundheit liegt darin, ein gesundes Leben zu führen; der Staat, gemeinsam mit nichtstaatlichen Organisationen und Familien, ist für die Schaffung eines unterstützenden Umfelds zuständig, in dem Gesundheit und Wohlbefinden im Alter möglich sind.<sup>156</sup> Dabei muss allerdings festgehalten werden, dass von der Familie und der Gemeinschaft erbrachte Leistungen kein Ersatz für ein funktionierendes Gesundheitssystem für alle ist.

Auch die Fähigkeiten älterer Menschen zur Selbsthilfe sollten optimal unterstützt werden.<sup>157</sup>

Pflege umfasst alle Tätigkeiten, die im informellen oder professionellen Rahmen geleistet werden, um einer Person, die sich nicht selbst versorgen kann, größtmögliche Lebensqualität zu ermöglichen. Die Ziele sind insbesondere die Wahrung der Würde und Unabhängigkeit und die Orientierung an individuellen Präferenzen der Person. Auch die Pflege der psychischen Gesundheit ist ein wichtiger Faktor. Die gegenwärtigen Gesundheitssysteme sind eher auf Akutbehandlungen und weniger auf eine solche Langzeitbehandlung eingestellt.<sup>158</sup> Jedoch werden derzeit chronische und degenerative Krankheiten zu einem immer größeren Problem.<sup>159</sup>

Chronische, aber auch psychische Krankheiten sind weiters eine oftmalige Ursache von Behinderungen und verminderter Lebensqualität. Die Unabhängigkeit von älteren Menschen wird durch geistige und körperliche Behinderungen gefährdet. Psychische Krankheiten können durch nicht oder falsch behandelte Störungen durch

---

<sup>155</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 40

<sup>156</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 39

<sup>157</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 45-47

<sup>158</sup> Vgl. WHO 2002, S. 21-22

<sup>159</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 39-40

Verlusterlebnisse oder Veränderungen der Lebensumstände entstehen. Eine Forderung der UNO ist daher der Aufbau umfassender psychischer Gesundheitsdienste, von der Prävention bis zur Bereitstellung der notwendigen Therapien.<sup>160</sup>

Viele chronische Krankheiten und Behinderungen könnten zu einem früheren Zeitpunkt im Leben des Menschen verhindert werden, und in vielen entwickelten Ländern gehen altersbedingte Leiden relativ gesehen tatsächlich zurück. Dies ist auf ein höheres Ausbildungsniveau, höheren Lebensstandard und gesündere Lebensgewohnheiten schon in früheren Lebensstadien zurück zu führen. Außerdem wurden große Fortschritte bei der Behandlung chronischer Krankheiten erzielt, unter anderem in der Früherkennung und -behandlung<sup>161</sup>

Ein Mentalitätswandel in den Gesundheits- und Sozialdiensten hin zu mehr Respekt vor dem Alter und entsprechende Fachausbildung und Forschung in der Betreuung und Behandlung alter Menschen ist notwendig, um die Unabhängigkeit älterer Menschen so lange wie möglich zu erhalten.<sup>162</sup> Auch nichtprofessionelle Betreuungspersonen benötigen eine Schulung zum Thema Alter und Gesundheit.

Durch entsprechende Beratung sollen ältere Menschen zur wirksamen Nutzung und Auswahl von Gesundheitsdiensten befähigt werden. Sie sollen auch in Entscheidungen über ihre eigene Behandlung mit einbezogen werden.<sup>163</sup> In Zusammenhang mit dem medizinischen Fortschritt sind große ethische Fragen betreffend Genmanipulation, „Anti-Aging“ und lebenserhaltende Maßnahmen aufgetaucht. Konsumenten müssen in diesem Bereich über falsche Erwartungen aufgeklärt und vor betrügerischen Vermarktungsmethoden geschützt werden.<sup>164</sup>

Die Kosten des Gesundheitssystems müssen durch das Altern nicht unbedingt ausufern: Ineffiziente Versorgung mit Leistungen, Überkapazitäten und der unbedachte Einsatz von medizinischen Leistungen sind die Hauptursachen der

---

<sup>160</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 50

<sup>161</sup> Vgl. WHO 2002, S. 34-36

<sup>162</sup> Vgl. WHO 2002, S. 37

<sup>163</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 45-47

<sup>164</sup> Vgl. WHO 2002, S. 40

steigenden Kosten. Und durch Vorbeugung, Gesundheitskampagnen und die Aufwertung der informellen Dienste können die Kosten für Langzeitpflege in Grenzen gehalten werden. Die Bereitschaft von Familien, ältere Familienmitglieder zu pflegen, hängt unter anderem von arbeitspolitischen Maßnahmen im Bereich häuslicher Pflege ab.<sup>165</sup>

### **3.1.4 Verhaltensabhängige Faktoren**

Ein gesunder Lebensstil ist in jedem Alter wichtig für die Gesundheit. Im Alter ist es nicht zu spät, gesunde Lebensgewohnheiten anzunehmen, es ist im Gegenteil sehr wichtig. Verhaltensweisen, die das Altern beeinflussen, sind Tabakkonsum, körperliche Aktivität, gesunde Ernährung, ein gesunder Mund (Erkrankungen im Mund führen zu weiteren Erkrankungen) und Alkoholkonsum. Essentiell sind der Zugang zu und die richtige Dosis von Medikamenten und die konsequente Befolgung einer Therapie unter Aufsicht durch professionelles Personal. Laut Schätzungen werden 50 Prozent der Therapien in Industriestaaten nicht eingehalten und sind somit wertlos.<sup>166</sup>

Die UNO ruft hier insbesondere auf zu Erziehungsmaßnahmen und Informationskampagnen zu den Themen Ernährung, körperliche Betätigung und ungesunde Verhaltensweisen wie Rauchen und Alkoholmissbrauch auf.<sup>167</sup>

### **3.1.5 Persönliche Faktoren**

Ein weiterer Faktor sind die Gene, die aber Krankheiten in einem geringeren Maß verursachen als externe Faktoren. Psychologische Faktoren bestimmen hingegen in hohem Maß, wie aktiv eine Person ihr Älterwerden bewältigen kann. Die persönliche Art des Umgangs mit Schwierigkeiten und die Vorbereitung auf das Alter bedingen die Selbstständigkeit und den Umgang mit Übergangsphasen und Krisen. Kognitive Fähigkeiten nehmen im Alterungsprozess ab, schuld daran sind aber oft vor allem

---

<sup>165</sup> Vgl. WHO 2002, S. 42

<sup>166</sup> Vgl. WHO 2002, S. 22-25

<sup>167</sup> Vgl. Vereinte Nationen, S. 41-42

fehlende Übung, Krankheit (Depression), Suchtmittelkonsum, Mangel an Motivation und Selbstvertrauen und soziale Faktoren (Einsamkeit).<sup>168</sup>

Der Wiener Soziologe Anton Amann bezeichnet es als eine fatale Haltung, dass sich viele mit ihrem eigenen Altern kaum auseinandersetzen. So sei es auch nicht möglich, kollektive Einstellungen, kulturelle Praktiken und Wahrnehmungen auf die Tatsache eines immer längeren Lebens einzustellen.<sup>169</sup> Auch andere Experten betonen die Notwendigkeit, ein weniger leistungsorientiertes, beständiges Konzept für das eigene Altern zu entwickeln. Dies soll dabei helfen, die Selbstachtung und Würde nicht zu verlieren.<sup>170</sup>

### **3.1.6 Soziale Faktoren**

Der Gesundheit förderlich sind viele soziale Faktoren wie enge soziale Bindungen, Bildung und die Chance auf lebenslange Weiterbildung sowie Schutz vor Missbrauch und Gewalt. Ein niedriges Ausbildungsniveau und Analphabetismus korrelieren eng mit einem erhöhten Risiko einer Behinderung oder eines vorzeitigen Todes. Auch ältere Menschen können durch Übungsmöglichkeiten und Hilfsmittel (wie größere Druckschrift) gut lernen und aktiv und anpassungsfähig bleiben.<sup>171</sup>

„Bildung ist die entscheidende Grundlage für ein aktives und erfülltes Leben“<sup>172</sup>, stellt die UNO fest. Ältere Menschen haben mit der Anpassung an neue Technologien meist größere Schwierigkeiten als jüngere Kollegen, ohne entsprechende Bildung und Fortbildung in dem Bereich droht ihre Entfremdung. Ganz allgemein sind Fortbildung, Umschulung und Bildung wichtige Determinanten für die Leistungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit eines Arbeitnehmers. Die UNO fordert daher Maßnahmen wie Bewusstseinsbildung von Arbeitgebern, Programme zum Wissensaustausch zwischen den Generationen, Alphabetisierungs- und

---

<sup>168</sup> Vgl. WHO 2002, S. 26

<sup>169</sup> Vgl. Der Standard 19. 03. 2005, S. 2

<sup>170</sup> Vgl. Der Standard 19. 03. 2005, S. A7

<sup>171</sup> Vgl. WHO 2002, S. 28-30

<sup>172</sup> Vereinte Nationen 2002, S. 29

Computerkurse, und die Entwicklung von Informationen und Technologien, die die speziellen Bedürfnisse älterer Menschen berücksichtigen.<sup>173</sup>

Missbrauch an älteren Menschen umfasst physische, sexuelle, psychologische und finanzielle Gewaltanwendung und Vernachlässigung. Verschlimmernd wirkt bei älteren Menschen, dass die Heilfähigkeit mit dem Alter abnimmt und sich die Opfer deshalb möglicherweise nie von ihrem Trauma erholen. Die Bekämpfung von Gewalt an alten Menschen, unter anderem durch Aufklärungskampagnen, und die Einrichtung von Hilfsdiensten in diesem Bereich sind erklärte Ziele der UNO.<sup>174</sup>

### **3.1.7 Wirtschaftliche Faktoren**

Wirtschaftliche Faktoren sind Einkommen, soziale Absicherung und Arbeit.<sup>175</sup> Je höher das Niveau, auf dem eine Person lebt, desto größer ist ihre Lebenserwartung und desto besser ihr Gesundheitszustand.<sup>176</sup> Besonders von Armut betroffen sind ältere Frauen: Viele Frauen weltweit verfügen über kein oder wenig Einkommen, da sie den Großteil ihres Lebens mit unbezahlten, informellen Arbeiten verbracht haben.<sup>177</sup> Allgemein sind Menschen, die ihr Leben lang arm waren, im Alter oft noch schlimmerer Armut ausgesetzt.<sup>178</sup>

Eine längere Arbeitszeit und ein späteres Pensionsantrittsalter werden von vielen entwickelten Ländern, auch von der österreichischen Politik, angestrebt, um die Kosten für das Pensionssystem in Grenzen zu halten.<sup>179</sup> Nicht alle Menschen über 60 sind aber wirtschaftlich abhängig. Viele arbeiten weiter oder wären bereit dazu, wenn die Gelegenheit da wäre. Die Wirtschaft kann vor allem die Erfahrung von älteren Arbeitnehmern nutzen, einzelne Branchen können durch die Orientierung an den besonderen Bedürfnissen der Älteren profitieren.<sup>180</sup> Die Arbeitsproduktivität

---

<sup>173</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 29-30

<sup>174</sup> Vgl. Vereinte Nationen, S. 59-60

<sup>175</sup> Vgl. WHO 2002, S. 30

<sup>176</sup> Vgl. WHO 2002, S. 42

<sup>177</sup> Vgl. WHO 2002, S. 40

<sup>178</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 33

<sup>179</sup> Vgl. BMSG 1999a, S. 74

<sup>180</sup> Vgl. WHO 2002, S. 43

verschwindet nicht automatisch mit einem bestimmten Alter. Vielmehr müssen Überlegungen angestellt werden, wo diese Arbeitskräfte sinnvoll eingesetzt werden könnten.<sup>181</sup>

Überall auf der Welt wächst die Einsicht, welchen großen Beitrag ältere Menschen in formalen und informellen Tätigkeiten, unbezahlten Hilfen im Haushalt und in der Kinderbetreuung und ehrenamtlichen Tätigkeiten leisten.<sup>182</sup>

Die UNO fordert dementsprechend Beschäftigungsmöglichkeiten für alle älteren Menschen, die arbeiten wollen und die fähig dazu sind, auch wenn sie einräumt, dass dem oft Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung entgegenstehen.

Besondere Aufmerksamkeit soll Themen gewidmet werden, die Frauen Chancengleichheit am Arbeitsmarkt und den Bezug einer Pension ermöglichen.<sup>183</sup>

Maßnahmen für die Sicherung der Pensionen alter Menschen können etwa eine Erhöhung der Beiträge der Arbeitnehmer, die Anhebung des tatsächlichen Pensionsantrittsalters und die Senkung der staatlichen Pensionen sein; eine Stärkung der betrieblichen und der privaten Altersvorsorge wird jedoch notwendig sein. Für ältere Arbeitnehmer können verschiedene Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsplätze, Weiterbildungsangebote oder begünstigende gesetzliche Regelungen angeboten werden.<sup>184</sup>

### **3.1.8 Umgebungsfaktoren**

Bezüglich der physischen Umgebung im Freien und zu Hause sind eine sichere, altersgerechte Gestaltung sowie die Nähe zu Familienmitgliedern wichtig. Ein besonderes Problem in diesem Zusammenhang sind Verletzungen durch Stürze, die meisten davon passieren zu Hause und wären leicht vermeidbar.<sup>185</sup>

Es hat sich gezeigt, dass der Gebrauch von Hilfsmitteln aller Art die Abhängigkeit von älteren Menschen verringern kann. Allgemein sind die Errichtung von Wohnangeboten für Menschen mit Behinderungen und barrierefreie öffentliche

---

<sup>181</sup> Vgl. Der Standard 19. 03. 2005, S. 2

<sup>182</sup> Vgl. WHO 2002, S. 31-32

<sup>183</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 23-26

<sup>184</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 80

<sup>185</sup> Vgl. WHO 2002, S. 27-28

Räume und Verkehrsmittel anzustreben. Auch die Einrichtung von Selbsthilfeorganisationen im Umfeld wird von der UNO empfohlen.<sup>186</sup> Besonders im ländlichen Raum ist die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel oft unzureichend.<sup>187</sup> Durch eine entsprechende Planung von Wohnraum soll eine gemeinschaftliche und generationenübergreifende Lebensweise gefördert werden, in der auf die speziellen Pflegebedürfnisse älterer Menschen Rücksicht genommen werden kann.<sup>188</sup>

### **3.2 Altenpolitik in Österreich**

Zum Anlass des Internationalen Jahres älterer Menschen 1999 wurde in Österreich ein umfassender, über 600 Seiten starker Bericht zur Lebenssituation älterer Menschen verfasst.<sup>189</sup> Die Ergebnisse dieses Berichts sind in einen gesamtösterreichischen Seniorenplan eingeflossen, der in vielen politischen Bereichen eine Grundlage für Entscheidungen darstellen soll.<sup>190</sup> Auch viele der von der UNO und der WHO festgestellten Handlungsfelder<sup>191</sup> wurden dabei beachtet.

Die Prinzipien der österreichischen Seniorenpolitik sind nach Angaben der Regierung:<sup>192</sup>

- Die Förderung der Solidarität zwischen den Generationen, die unter anderem die Voraussetzung für die Verteilungspolitik des Pensionssystems darstellt.
- Die Einbeziehung von Senioren in vielfältige Bereiche der Politik, anstatt Politik „für“ Senioren zu machen; des Weiteren frauenpolitische Strategien gegen die Benachteiligung älterer Frauen.
- Der ältere Mensch mit seinen Ressourcen und Fähigkeiten steht im Mittelpunkt. Nicht nur für den Freiwilligensektor, sondern auch für den formalen Arbeitsmarkt werden ältere Dienstnehmer als bedeutend erkannt.

---

<sup>186</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 52

<sup>187</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 55

<sup>188</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 56

<sup>189</sup> Vgl. BMSG 1999b

<sup>190</sup> Vgl. BMSG 2002, S. 4

<sup>191</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002; WHO 2002

<sup>192</sup> Vgl. BMSG 2002, S. 4-5

Für viele Experten ist in Österreich die wissenschaftliche Reflexion des Themas Alter trotz der gesellschaftlichen Notwendigkeit noch immer zu wenig vorhanden und rückständig. In vielen Situationen im Alltag seien Herablassung und Missachtung von älteren Menschen gegeben, positive Entwicklungen bräuchten mehr Unterstützung von außen. So meint etwa der Soziologe Leopold Rosenmayr konkret, der ORF solle sich mehr des Kulturproblems des Alterns annehmen.<sup>193</sup>

Wesentliche Rahmenbedingungen und Eckpunkte der Österreichischen Altenpolitik werden auf den nächsten Seiten dargelegt, auch auf den Bereich der Altenhilfe und Pflege wird in einem eigenen Kapitel eingegangen.

### **3.2.1 Demographische Rahmenbedingungen**

In Österreich hat sich, wie in allen anderen EU-Ländern, die Lebenserwartung stark erhöht und beträgt etwa bei der Geburt 1997 für Männer 74,2 und für Frauen 80,6 Jahre. Bis zum Jahr 2030 erwartet man einen Anstieg auf 79 Jahre für Männer und 85 Jahre für Frauen.<sup>194</sup>

Um 2030 werden die geburtenstärksten Jahrgänge der Baby-Boom-Jahre (in den 50er und 60er Jahren) das Alter von 65 Jahren erreichen. Neben dem Anstieg der Lebenserwartung rücken dann bei den Männern Jahrgänge ins Pensionsalter, die nicht mehr von Kriegsverlusten betroffen sind. Dadurch wird es bereits 2015 rund 2,05 Millionen Menschen über 60 Jahren geben, das ist ein Plus von 21 Prozent gegenüber 2001; bis 2050 rechnet man mit einem Anstieg auf 2,94 Millionen (plus 73 Prozent gegenüber 2001).<sup>195</sup>

Derzeit befindet sich etwa ein Fünftel der Österreicher (21,1 Prozent) im Pensionsalter von 60 oder mehr. 2015 wird es bereits ein Viertel sein (24,6 Prozent), um 2035 rechnet man mit einem Anstieg auf 33,5 Prozent der Pensionisten an der Gesamtbevölkerung.

---

<sup>193</sup> Der Standard 19. 03. 2005, S. A7

<sup>194</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 1

<sup>195</sup> Vgl. Hanika/Lebhart/Marik 2003, S. 24-25

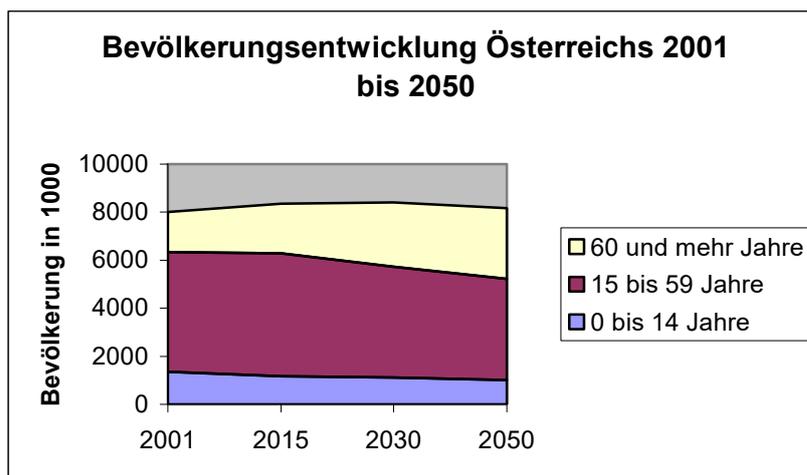


Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung Österreichs 2001 bis 2050

Vor allem der Anteil der hochbetagten Menschen soll stark ansteigen: Die Altersgruppe der 75- bis 85-Jährigen wird von derzeit 400.000 Personen bis 2035 auf rund eine Million anwachsen, über 85-Jährige soll es bis dahin über 500.000 geben (heute 140.000). Der größte Teil der alten Menschen sind Frauen: auf 100 über 60-jährige Frauen kommen in Österreich derzeit nur 66 Männer gleichen Alters. Ein Grund dafür ist neben der höheren Lebenserwartung auch der Tod vieler Männer in den beiden Weltkriegen.<sup>196</sup>

Das Durchschnittsalter der Bevölkerung nimmt bis 2050 um 8,5 Jahre zu, 2001 waren es 39,7 Jahre, 2050 sollen es 48,2 Jahre sein.<sup>197</sup>

Diese Entwicklung stellt das Gesundheits- und Sozialsystem vor große Herausforderungen. Trotz Vorsorgenmaßnahmen und einer gesünderen Lebensweise korreliert das Alter eng mit dem Gesundheitszustand, und zukünftig werden immer mehr Menschen ein Alter erreichen, in dem Heimpflege notwendig wird.<sup>198</sup>

Manche Autoren widersprechen allerdings der Annahme, die Zunahme der älteren Bevölkerung würde zwangsläufig mit einer großen Erhöhung des Pflegebedarfs einhergehen. Der Großteil der Pflegebedürftigkeit trete erst im letzten Lebensjahr auf, unabhängig davon, welches Alter die Person erreicht, argumentieren der

<sup>196</sup> Vgl. BMSG 2002, S. 3

<sup>197</sup> Vgl. Hanika/Lebhart/Marik 2003, S. 24-25

<sup>198</sup> Vgl. Christa 1997, S. 153

Sozialwissenschaftler Barrie Gunter und auch andere Autoren.<sup>199</sup> Wolfgang Lutz, Direktor des Institutes für Demografie der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, erhofft sich auch einen Rückgang der Pflegebedürftigkeit in Bezug auf das Alter: „Wenn sich die beschwerde- und behinderungsfreie Lebenserwartung genauso schnell entwickelt wie die Lebenserwartung insgesamt, dann heißt das, dass wir eigentlich keinen zusätzlichen Pflegebedarf haben.“<sup>200</sup>

### **3.2.2 Partizipation älterer Menschen**

Die Teilhabe älterer Menschen an politischen Entscheidungen soll vor allem über die großen Seniorenorganisationen geschehen. Diese erhalten insgesamt rund 1,5 Millionen Euro pro Jahr an Unterstützung vom österreichischen Staat, zugesichert durch das Bundesseniorengesetz von 1998.

Durch eine Novelle des Bundesseniorengesetzes 2000 wurde der Österreichische Seniorenrat als Dachverband aller Seniorenorganisationen eingesetzt. Der Seniorenrat ist bei allen Entscheidungen, die ältere Menschen betreffen, den gesetzlichen Interessensvertretungen der Arbeitnehmer, Wirtschaftstreibenden und Landwirte gleichgestellt.

Beim Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (BMSG) angesiedelt ist der Bundes-Seniorenbeirat, der Vorschläge für die Seniorenpolitik erarbeitet.<sup>201</sup>

Ein Diskriminierungsverbot aufgrund des Alters ist im Bundes-Gleichbehandlungsgesetz festgeschrieben.<sup>202</sup>

Einen wichtigen Beitrag in der Gesellschaft leisten ältere Menschen unter anderem in den Familien. Ein großer Transfer von Geld, Kinderbetreuung und persönlicher Hilfe in Form von Aussprachen geht zu Gunsten der jüngeren Generation.<sup>203</sup>

Der Soziologe Anton Amann spricht davon, dass „die finanziellen und materiellen Zuwendungen von der älteren Generation an die jüngere wesentlich größer sind als

---

<sup>199</sup> Vgl. Gunter 1998, S. 10; Der Standard, 19. 03. 2005, S. A7; WHO 2002, S. 42

<sup>200</sup> Der Standard 19. 03. 2005, S. A7

<sup>201</sup> Vgl. BMSG 2002, S. 6

<sup>202</sup> Vgl. B-GIBG

<sup>203</sup> Vgl. BMSG 2002, S. 17-18

umgekehrt.“<sup>204</sup> Die Jüngeren könnten sich ohne diese Zuwendungen ihren Lebensstandard vielfach nicht leisten.<sup>205</sup>

Im Internationalen Jahr der Freiwilligen 2001 wurde der Beitrag älterer Menschen in diesem Bereich besonders deutlich: Ein Großteil der verliehenen Auszeichnungen ging an ältere Menschen. Durch die Entwicklung von „Freiwilligen-Börsen“ an den Bürgerbüros und Öffentlichkeitsarbeit soll Alten und auch Jugendlichen der Zugang zu freiwilliger Arbeit noch erleichtert werden.<sup>206</sup>

### **3.2.3 Beschäftigungs- und Pensionspolitik**

Mit der Pensionsreform 2000, die die Anhebung des Frühpensionsalters um 18 Monate festschreibt, zielte die Bundesregierung nach Eigenangaben auf eine Sicherung der bestehenden und zukünftigen Pensionen ab und beabsichtigt außerdem, die Erwerbsquote älterer Menschen zu erhöhen.<sup>207</sup>

Die Pensionsharmonisierung, die 2004 beschlossen wurde, schreibt prinzipiell fest, dass die Österreicher nach 45 Beitragsjahren mit 65 Jahren und 80 Prozent ihres Einkommens in Pension gehen können. Ein Anreizsystem bietet der „Pensionskorridor“, das bedeutet, dass man mit Abschlägen beziehungsweise Aufzahlungen bis zu drei Jahre früher oder später in den Ruhestand treten kann.<sup>208</sup> Die Opposition kritisiert naturgemäß die finanziellen Verluste, die vor allem für zukünftige Pensionisten durch die Pensionsreformen entstehen, und fordert weiters Indexanpassungen und eine Anwendung der Negativsteuer für bestehende Pensionen, um erlittene Nettoverluste rückgängig zu machen.<sup>209</sup>

2000 wurde das Altersteilzeitgeld eingeführt, das älteren Arbeitnehmern eine schrittweise Verringerung der Arbeitszeit bis zum Pensionsantritt ermöglicht. Dieses Angebot wurde Anfang 2005 von rund 37.000 Arbeitnehmern genutzt.

---

<sup>204</sup> Der Standard 19. 03. 2005, S. 2

<sup>205</sup> Vgl. Der Standard 19. 03. 2005, S. 2

<sup>206</sup> Vgl. BMSG 2002, S. 17-18

<sup>207</sup> Vgl. BMSG 2002, S. 7

<sup>208</sup> Vgl. APA 644, 18.11.2004

<sup>209</sup> Vgl. APA 352, 22.3.2004

Menschen, die nach der regulären Versicherungszeit in Pension gehen, können neben der Pension unbeschränkt dazuverdienen.<sup>210</sup>

Das Weiterbildungsgeld bei Bildungskarenz wurde im Jahr 2000 angehoben, um die Weiterbildung von Arbeitnehmern über 45 zu fördern. Weiters besteht ein Bonus-Malus-System für Arbeitgeber in Bezug auf die Arbeitslosenversicherung, das Anreize bietet, Arbeitnehmer über 50 einzustellen beziehungsweise nicht zu kündigen.<sup>211</sup>

Konträre Ansichten zur Entwicklung des Pensionssystems kommen etwa von Günther Tichy, Ökonom an der Österreichischen Akademie der Wissenschaften. Er ist nicht der Meinung, dass das bestehende System durch die Alterung der Gesellschaft in Gefahr ist. Die Anzahl der Nichtarbeitenden im Vergleich zu den Arbeitenden würde bis 2050 nur um 0,1 Prozent steigen, da die Zahl der zu erhaltenden Kinder sinken werde. Außerdem seien die Menschen bereit, für eine gesicherte Pension höhere Beiträge zu bezahlen.<sup>212</sup>

### **3.2.4 Bildung und Weiterbildung**

Schon seit den 70er Jahren genießen Senioren in Österreich freien Hochschulzugang. Auch ohne Hochschulabschluss besteht die Möglichkeit, eine Universität zu besuchen: Entweder als außerordentlicher Hörer oder durch eine Studienberechtigungsprüfung. Das BMSG unterstützt außerdem Kurse zur Förderung der technischen Kompetenz älterer Menschen, wie Internet- oder Computerkurse. Weiterbildungsmaßnahmen für Frauen sollen besonders forciert werden.

Für pflegende Angehörige und mobile Dienstleister gibt es ein Modellprojekt zur Weiterbildung. Im Rahmen dessen sollen die Teilnehmer über Übungen informiert

---

<sup>210</sup> Vgl. APA 184, 7.1.2005

<sup>211</sup> Vgl. BMSG 2002, S. 7-8

<sup>212</sup> Vgl. Der Standard 19.03.2005, S. A7

werden, die der geistigen und körperlichen Aktivität sowie der Funktion der Sinnesorgane dienlich sind.<sup>213</sup>

Angebote von Kursen, die auf den Umstieg in den Ruhestand vorbereiten sollen, haben große Erfolge gezeigt: Absolventen genießen höhere Lebenszufriedenheit und ein besseres Gesundheitsgefühl, planen ihr Leben und ihre sozialen Kontakte bewusster und engagieren sich stärker in Freiwilligenarbeit. Ein Modellprojekt mit sozialpsychologischen, rechtlichen und medizinischen Kurskomponenten wird zurzeit erprobt.<sup>214</sup>

### **3.2.5 Wohnen und alte Menschen**

Über 90 Prozent der älteren Menschen leben in den eigenen vier Wänden. Diese Wohnsituation steht in engem Zusammenhang mit dem Wunsch nach Selbstbestimmung; eine hohe Zufriedenheit mit der Wohnsituation korreliert wiederum stark mit dem Gesundheitszustand.

Wie schon erwähnt ist das Unfallrisiko in schlecht ausgestatteten Wohnungen ein besonderes Problem. Durch den Aktionsplan Seniorensicherheit, der sich an Menschen richtet, die in engem Kontakt zu älteren Mitmenschen stehen, soll auf Unfallgefahren aufmerksam gemacht werden und Beratung über Umbaumöglichkeiten stattfinden. Auch Fördermaßnahmen, Normen und geförderte Kredite sollen barrierefreies Wohnen ermöglichen und sicherstellen. Alternative Wohnformen, wie Senioren-Wohngemeinschaften und generationenverbindende Wohnprojekte werden gefördert.<sup>215</sup>

Auch altersgerechte Wohnungen in der Nähe von Pflegeeinrichtungen sollen gefördert werden, um die Versorgung mit mobilen Pflegeleistungen zu ermöglichen. Pflege- und Wohnheime wiederum sollten in der Nähe oder in Verbindung zu Wohnhausanlagen gebaut werden, um den Austausch mehrerer Generationen zu ermöglichen und zu fördern. Auch die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel ist ein wichtiges Kriterium.

---

<sup>213</sup> Vgl. BMSG 2002, S. 8-10; 12

<sup>214</sup> Vgl. BMSG 2002, S. 18-19

<sup>215</sup> Vgl. BMSG 2002, S. 13-14

Oft wird der Umzug in ein Wohnheim als letzter Ausweg gesehen, trotz des Umstandes, dass viele Wohnungen von Senioren unzureichend für ihre Bedürfnisse ausgestattet sind. Intensivere Beratungen, Informationsangebote und die Ansprache einer jüngeren Zielgruppe durch die Wohnheime sind daher nötig, da im hohen Alter die Kraft zu einer Übersiedlung oder einem Umbau oft schon fehlt.<sup>216</sup>

### **3.3 Altenhilfe in Österreich**

Im Gesundheitswesen liegen die Kompetenzen in Österreich generell beim Bund, im Bereich der Heil- und Pflegeanstalten teilen sich jedoch Bund und Länder die Verantwortung: Der Bund ist für die Gesetzgebung und die Länder sind für die Vollziehung der Leistungen zuständig.<sup>217</sup> Die Gemeinden wiederum organisieren oder betreiben Pensionisten- und Pflegeheime, sowie mobile Dienste wie Hauskrankenpflege, Heimhilfe, Nachbarschaftshilfe und Essensdienste.<sup>218</sup>

In Österreich gibt es eine öffentliche Daseinsvorsorge, das heißt der Lebensunterhalt und Leistungen für die Gesundheit werden durch gesetzliche Regelungen gesichert und bereitgestellt. Die Sozialausgaben betragen im Jahr 2001 60,39 Milliarden Euro, das waren 28,5 Prozent des Bruttoinlandsproduktes.<sup>219</sup> Diese Sozialquote blieb in den letzten Jahren ungefähr konstant, nachdem von 1991 bis 1994 ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen war, der neben anderen Faktoren auch durch einen Anstieg der Kosten für Alten- und Pflegeheime verursacht war.<sup>220</sup>

Von den Sozialausgaben entfielen 2001 39,6 Prozent auf die Altenversorgung. Den größten Teil dieser Ausgaben machen die Pensionen aus. Für Alten- und Pflegeheime wurden 823 Millionen Euro ausgegeben, für mobile Dienste 98 Millionen.<sup>221</sup>

---

<sup>216</sup> Vgl. BMSG 2001, S. 32-42

<sup>217</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 10-11

<sup>218</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 12

<sup>219</sup> Statistik Austria 2002

<sup>220</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 13

<sup>221</sup> Vgl. BMSG 2003a

Die Betreuung alter und pflegebedürftiger Menschen in Österreich erstreckt sich von geriatrischen Krankenabteilungen über Alten- und Pflegeheime bis hin zu den immer wichtiger werdenden mobilen Diensten.

2001 gab es in 761 Alten- und Pflegeheimen mehr als 18.800 Wohnplätze, mehr als 31.500 Pflegeplätze und mehr als 17.600 Wohnplätze mit Pflegemöglichkeit.

Die mobilen Dienste leisten Pflege in den eigenen Haushalten und sollen den Bedarf nach stationärer Versorgung in Grenzen halten. Außerdem bewirken sie eine verkürzte Aufenthaltsdauer in Krankenhäusern, eine Entlastung der Angehörigen und somit volkswirtschaftlich eine Reduktion der Kosten des Gesundheits- und Sozialwesens.<sup>222</sup>

Krankenhauspflege kann in Anspruch genommen werden, wenn sie krankheitsbedingt ist. Viele öffentliche und private Träger haben einen Vertrag mit den Krankenkassen. In der allgemeinen Gebührenklasse ist ein täglicher Selbstbehalt zwischen 7,19 und 7,63 Euro (Stand 2001, abhängig vom Versicherungsträger) für maximal 28 Tage zu leisten. In der Sonderklasse ist der Beitrag der Krankenkasse unterschiedlich, der Rest muss vom Patienten oder einer privaten Zusatzversicherung bezahlt werden.<sup>223</sup>

Seit 1993 steht pflegebedürftigen Menschen das Pflegegeld zur Verfügung. Damit sollen frei wählbare Pflegeleistungen pauschal abgegolten werden und den Menschen ein selbstbestimmtes und bedürfnisorientiertes Leben ermöglicht werden. Das Pflegegeld wird je nach Bedürftigkeit in sieben Stufen bezahlt und ist eine Sozialleistung des Bundes.<sup>224</sup> 2000 wurde Pflegegeld im Umfang von 1,4 Milliarden Euro ausbezahlt.<sup>225</sup>

### **3.3.1 Betreuung der Pflegebedürftigen**

Es bestehen ein enger Zusammenhang und Überschneidungen zwischen professioneller Pflege, Laienpflege und Selbstpflege.

Professionelle Pflege ist gekennzeichnet durch „eine staatliche geregelte theoretische und praktische Ausbildung, berufsmäßig erworbene Sachkenntnis und

---

<sup>222</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 31

<sup>223</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 17

<sup>224</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 19

<sup>225</sup> Vgl. BMSG 2002, S. 15

Verantwortlichkeit. [...] Voraussetzung sind weiters die selbständige Erstellung von Pflegediagnosen, die Pflegeplanung, die Durchführung der Pflege und deren Evaluation.“<sup>226</sup>

Laienpflege, oder informelle Gesundheitsleistung, bedeutet die Versorgung, Betreuung und Pflege durch Familie und Freunde. Sie wird innerhalb eines sozialen Netzwerkes auf Basis von Bereitschaft und Gegenseitigkeit durchgeführt. Der Pflegende und der Gepflegte sind persönlich und emotional involviert.

Die Versorgung mit den Lebensnotwendigkeiten, wie Nahrung, Kleidung, Wohnung und anderen Grundbedürfnissen, wird von gesunden Menschen in Form der Selbstpflege durchgeführt. Diese wird vor allem durch soziokulturelle und persönliche Faktoren beeinflusst.<sup>227</sup>

Eine der größten gesundheitspolitischen Herausforderungen für die Zukunft besteht in der Erhaltung des Gleichgewichtes dieser drei Formen der Pflege.<sup>228</sup>

Die Bundesländer haben sich dazu verpflichtet, bedarfsgerechte Einrichtungen und Dienste für alte und pflegebedürftige Menschen anzubieten.<sup>229</sup>

Für einen Großteil der Pflegebedürftigen ist Betreuung durch den informellen Sektor möglich, insbesondere durch die Familie. Von den 330.000 pflegebedürftigen Personen leben nur etwa 13 Prozent in Pflegeheimen. 80 Prozent der Pflege wird von Angehörigen geleistet, 10 Prozent von sozialen Diensten.<sup>230</sup>

Jeder siebente Pflegebedürftige gibt allerdings an, im Krankheitsfall keine Hilfe bekommen zu können, dies sind vor allem allein lebende Menschen.<sup>231</sup>

Betreuungspersonen in den Familien sind vor allem Frauen, bei pflegebedürftigen Männern die Partnerin und bei Frauen die Tochter oder Schwiegertochter. Diese leiden dadurch nicht nur an einer Doppelbelastung durch Berufs- und Familienleben, oft haben sie auch finanzielle Nachteile zu tragen, weil sie in der Zeit der Pflege lange keine Anteile für eine eigene Pension und kein Einkommen erwerben konnten.<sup>232</sup>

---

<sup>226</sup> Lausch 2003, S. 8-9

<sup>227</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 9

<sup>228</sup> Vgl. WHO 2002, S. 37

<sup>229</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 81

<sup>230</sup> Vgl. BMSG 2002, S. 14

<sup>231</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 80

<sup>232</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 57

Die meisten Pflegebedürftigen bevorzugen Pflege zu Hause. Entsprechende Dienste sollen für alle Bedürftigen zur Verfügung stehen, fordert die WHO. Für die Zukunft ist allerdings für eine Entlastung der Familie und der Angehörigen zu sorgen, professionelle Dienstleistungen sind zu forcieren. Manche Politiker fürchten, dass ein größeres Angebot an formalen Pflegeleistungen das Engagement der Angehörigen schwächt – diese Befürchtung hat sich in Studien nicht bewahrheitet. Ein Problem kann durch die geringere Kinderzahl entstehen, dadurch stehen in der Zukunft weniger pflegende Angehörige zur Verfügung.<sup>233</sup>

Entlastende Maßnahmen sind etwa Weiterbildungsangebote und psychische Unterstützung für die Pflegenden, stationäre Kurzzeitpflegeeinrichtungen, Sterbebegleitung,<sup>234</sup> Hausbesuche und Heimpflege, Hilfsgeräte (von Hörgeräten bis zu Alarmsystemen) und Hilfe bei baulichen Änderungen, Pflegegeld, Tagespflege und Unterstützung durch Gleichaltrige.<sup>235</sup> Teilstationäre Angebote wie Kurzzeitpflege und betreutes Wohnen sowie mobile Leistungen werden ausgebaut, für pflegende nahe Angehörige von Sterbenden gibt es die Möglichkeit der Pflegekarenz.<sup>236</sup> Interessensverbände von pflegenden Angehörigen wie etwa die Organisation „Alzheimer Angehörige Austria“ beklagen jedoch, dass es von öffentlicher Seite viel zu wenige Unterstützungsangebote für sie gebe und die Initiativen meistens privater Natur (Selbsthilfegruppen) seien.<sup>237</sup>

Letzten Endes sollte der alte Mensch selbst seine Bedürfnisse beurteilen können und die nötigen Leistungen selbst auswählen können. Dazu ist das Angebot eines Kontinuums von Pflegeleistungen, von der Pflege in der Familie bis zur Heimpflege nötig.<sup>238</sup>

---

<sup>233</sup> Vgl. WHO 2002, S. 37-38

<sup>234</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 81

<sup>235</sup> Vgl. WHO 2002, S. 38

<sup>236</sup> Vgl. BMSG 2002, S. 14-16

<sup>237</sup> Vgl. APA 375, 19.5.2005

<sup>238</sup> Vgl. Vereinte Nationen 2002, S. 58

### 3.3.2 Stationäre Einrichtungen der Altenpflege in Österreich

Stationäre Dienste oder Heime sind Einrichtungen, die Wohnen und/oder Pflege für alte Menschen anbieten. Dazu zählen Wohnhäuser, Pensionisten- und Pflegeheime, Pflegeeinheiten, Pflegeplätze und geriatrische Tagesstätten und -zentren. Sie dienen zur dauernden oder zeitlich begrenzten Unterbringung, Versorgung, aktivierenden Betreuung und Pflege älterer Menschen sowie Menschen mit besonderen Bedürfnissen oder in Notsituationen, denen die notwendige Hilfe weder im familiären Bereich noch durch andere Hilfsdienste ausreichend geboten werden kann oder wird.<sup>239</sup>

Ergänzt wird dieses Angebot durch Sonderformen der Pflege:<sup>240</sup>

- Hospiz: Betreuung, Pflege und Begleitung von Schwerkranken und Todkranken unter Einbeziehung der Angehörigen, insbesondere durch Schmerztherapie und Gespräche
- Kurzzeitpflege: zeitlich begrenzt (bis 6 Wochen)
- Tagespflege: teilstationär, während des Tages
- Übergangspflege: rehabilitative Pflege und Betreuung

Die Ausübung der professionellen Pflege erfolgt durch Angehörige des gehobenen Dienstes für Gesundheits- und Krankenpflege und Pflegehelfer. In jedem Pflegeheim muss jederzeit ausreichend qualifiziertes Personal vorhanden sein. Insbesondere ist auf eine angemessene „Pflege, die der Wahrung und Förderung der Selbstständigkeit, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung der Bewohner dient, bedacht zu nehmen.“<sup>241</sup> Auch werden Therapien wie etwa Physio- und Ergotherapie oder Logopädie angeboten.<sup>242</sup> Angebote wie Neigungsgruppen, Bibliotheken, Ausflüge, Veranstaltungen oder Beschäftigungstherapie sollen die Heimbewohner zu einer positiven Gestaltung ihres Lebens und ihrer Umwelt anregen.<sup>243</sup>

---

<sup>239</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 82

<sup>240</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 84

<sup>241</sup> Lausch 2003, S. 82

<sup>242</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 82

<sup>243</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 84

Pflegegebühren für die Unterbringung, Versorgung, Verköstigung, Betreuung und Pflege werden pro Tag verrechnet und gliedern sich in Grundgebühr, Zuschläge für Betreuung und Pflege und Zuschläge für eine besondere Unterbringung. Die Gebühren setzt die Landesregierung fest.<sup>244</sup> Für Bezieher von Sozialhilfe ist in manchen Heimen eine Ermäßigung möglich. Wenn die Kosten nicht vom Bewohner getragen werden können, kann in den meisten Fällen das Land die Kosten übernehmen.<sup>245</sup>

### **3.4 Charakterisierung der Zielgruppe der Senioren**

Die älteren Menschen wurden von der Wirtschaft lange nicht als interessant empfunden und sind deshalb auch die am wenigsten erforschte Zielgruppe - Oft werden alle Menschen über 50 im Marketing einfach als homogene Gruppe behandelt. Dass diese Sicht nicht der Realität entspricht, soll in diesem Kapitel dargelegt werden. Schon allein durch den demographischen Wandel nimmt die Bedeutung der Älteren zu und die der Jüngeren ab. Die Älteren sind auch heutzutage eher bereit, ihr Geld für Konsumgüter auszugeben, wenn auch nach eigenen Mustern.

Viele Produkte und Leistungen sind in ihrer derzeitigen Form nicht für ältere Menschen konzipiert und deshalb für sie unattraktiv. Die Verbesserungspotenziale liegen vor allem bei Elektrogeräten, die kompliziert, schwer zu bedienen und mit zu kleinen Tasten und zu kleiner Schrift versehen sind. Aber auch der komplette ländliche Raum könnte durch die fehlenden öffentlichen Verkehrsmittel und die langen zurückzulegenden Wege an Attraktivität verlieren.<sup>246</sup>

Für Anbieter der Altenhilfe wird es in Zukunft durch Marktsättigung und differierende Kundenbedürfnisse notwendig werden, sich auf gewisse Segmente zu konzentrieren, die eigene Positionierung zu bestimmen und differenzierte Leistungen anzubieten.<sup>247</sup> Damit wird das Leistungsangebot an die Kundengruppe möglichst nahe und bedürfnisorientiert angepasst. Aus diesen Gründen soll hier auf

---

<sup>244</sup> Vgl. Lausch 2003, S. 83

<sup>245</sup> Vgl. BMSG 2003b; BMSG 2003c

<sup>246</sup> Vgl. Der Standard 19. 03. 2005, S. 2

<sup>247</sup> Vgl. Christa 1997, S. 176

die Eigenschaften der Segmente in der Gruppe der alten Menschen eingegangen werden.<sup>248</sup> Die psychographischen und verhaltenstypischen Kriterien nehmen dabei einen besonderen Raum ein, da sie geeignet sind, das Verhalten der Personen zu beschreiben und zu erklären.<sup>249</sup> Diese werden hier deshalb getrennt und genauer betrachtet, wogegen sozio-ökonomische und geographische Kriterien am Beginn überblicksmäßig zusammengefasst werden.

### **3.4.1 Sozio-ökonomische und geographische Kriterien**

Die klassischen sozio-ökonomischen und geographischen Kriterien des Marketings sind Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Einkommen, soziale Schicht und geographisches Gebiet.

In Bezug auf das Alter kann durch die lange Lebenserwartung bereits von einer Unterteilung in junges, mittleres und hohes Alter gesprochen werden. Prinzipiell korreliert die Höhe des Alters mit dem Gesundheitszustand. Auch Lebensstile, Werte und Einstellungen sind vom Alter abhängig. Für Altenwohnheime ist deshalb etwa eher die jüngere Seniorengruppe als Zielgruppe geeignet.<sup>250</sup>

Das Merkmal Geschlecht hat in der Altenhilfe quantitative und qualitative Implikationen. Durch den Überhang an Frauen und deren Singularisierung wegen der geringeren Lebenserwartung der Männer werden Leistungen in überwiegendem Maß von Frauen wahrgenommen. Frauen wiederum haben tendenziell ein niedrigeres Einkommen. Weiters ist festzustellen, dass Frauen in höherem Alter innovationsfreudiger sind und kulturelle Angebote deutlich öfter wahrnehmen als Männer.<sup>251</sup>

Kennzeichnend für Senioren ist eine Verkleinerung der Haushaltgröße bis zur Singularisierung mit zunehmendem Alter. Für viele, die noch zu zweit und mehr zusammen leben, ist es in höherem Maß erstrebenswert, so lange als möglich in der

---

<sup>248</sup> Vgl. Hasitschka/Hruschka 1982, S. 94

<sup>249</sup> Vgl. Christa 1997, S. 183

<sup>250</sup> Vgl. Christa 1997, S. 178-179

<sup>251</sup> Vgl. Christa 1997, S. 178

eigenen Wohnung zu bleiben. Für die Zukunft werden infolge abnehmender partnerschaftlicher Bindungen immer kleinere Haushaltsgrößen erwartet.<sup>252</sup>

Was das Einkommen betrifft, wirken Berufsposition, Bildungsstatus, Einkommen und Zugehörigkeit zur Sozialschicht aus den früheren Lebensphasen ins Alter hinein und entwickeln sich zum Privileg oder zur Benachteiligung. Die Pensionen in Österreich sind demnach von sehr unterschiedlicher Höhe.

Benachteiligt sind vor allem Frauen. Die Unterschiede im Einkommen, die es schon in Erwerbsleben gibt, verstärken sich in der Pension. Auch Versicherungslücken durch die Zeit der Kindererziehung wirken sich negativ auf das Einkommen der Seniorinnen aus – 1997 hatten 40 Prozent von ihnen keine eigene Pension, 15 Prozent überhaupt keine Pension. Diese Frauen sind entweder vom Partner oder dem Sozialstaat vollkommen abhängig.<sup>253</sup>

Die Pensionen sind zwar im Schnitt um ein Viertel niedriger als die Gehälter von unselbständigen Erwerbstätigen, die Konsumausgaben der beiden Gruppen sind aber annähernd gleich, wobei Pensionisten einen größeren Anteil zur Deckung von Grundbedürfnissen (z.B. Wohnen, Kleidung, Ernährung, Heizung) ausgeben.<sup>254</sup> Erklären lässt sich dies unter anderem dadurch, dass Kosten für Kindererziehung, Kredite und ähnliches wegfallen und dadurch relativ gesehen mehr Vermögen zum Verbrauch zur Verfügung steht.<sup>255</sup>

Ein Effekt wird in Zukunft das Einkommen der jüngeren Alten beeinflussen: Immer mehr Menschen erreichen ein Alter jenseits der 90, das bedeutet, dass ihre Kinder, die ihr Vermögen erben, ebenfalls schon junge Pensionisten sind.<sup>256</sup>

Eine Segmentierung nach dem Einkommen findet bereits bei einigen Anbietern der Altenhilfe statt.

Die soziale Schicht der Kunden hängt eng mit dem Konsum- und Informationsverhalten und dem Lebensstil zusammen.<sup>257</sup> Insofern ist die Kenntnis der Schicht der Bewohner bei der Detailplanung des Angebots einer

---

<sup>252</sup> Vgl. Christa 1997, S. 179

<sup>253</sup> Vgl. BMSG 1999a, S. 88

<sup>254</sup> Vgl. BMSG 1999a, S. 91-95

<sup>255</sup> Vgl. Gunter 1998, S. 11-12

<sup>256</sup> Vgl. Der Standard, 19. 03. 2005, S. 2

<sup>257</sup> Vgl. Meffert 1994, S. 246

Altenhilfeeinrichtung, etwa der Freizeitaktivitäten, sinnvoll. Auch Überlegungen über die Integration oder Separation von Personen sind auf Basis der Kenntnis der sozialen Schicht durchzuführen.<sup>258</sup>

Auf die geographische Position bezogen ist vor allem eine Konzentration des Hilfsbedarfs in den Städten festzustellen, wenngleich auch in ländlichen Gebieten die Pflege durch Angehörige abnimmt und damit ein erhöhter Bedarf zu erwarten ist. Aber auch innerhalb der Städte gibt es eine Ungleichverteilung der Senioren auf Stadtteile. In Zukunft wird auch der höhere Ausländeranteil in den Städten in der Altenhilfe berücksichtigt werden müssen.<sup>259</sup> Für die Standortplanung ist eine Orientierung an der geographischen Lokalisierung der Zielgruppe sehr wichtig: „Die überwiegende Mehrzahl der Senioren bzw. ihre Angehörigen wünschen eine wohnortnahe Versorgung in der Region, in der sie sozial verwurzelt sind und wo sie in der Vergangenheit gelebt haben.“<sup>260</sup>

### **3.4.2 Versorgungsbedürftigkeit**

Bei der Untersuchung von Institutionen der Altenhilfe ist es sinnvoll, auch das Kriterium der Pflege- und Hilfsbedürftigkeit hinzuzuziehen. Die Versorgungsbedürftigkeit betrifft tendenziell immer ältere Senioren, generell ist das Alter von einer längeren aktiven, gesunden und selbstständigen Phase gekennzeichnet. Der Eintritt in stationäre Unterbringung oder Pflege ist erst in einem immer höheren Alter nötig, das zeigt sich auch durch das steigende durchschnittliche Eintrittsalter.<sup>261</sup>

Eine 1989 veröffentlichte Untersuchung ergab für Österreich, dass 116.000 Menschen, das sind 7,8 Prozent der über 60-Jährigen, sich nicht selbst anziehen oder allein die Wohnung verlassen können. 416.596 Personen oder 28,2 Prozent können eine der folgenden Tätigkeiten nicht ohne Hilfe ausführen: Sich Anziehen,

---

<sup>258</sup> Vgl. Christa 1997, S. 180

<sup>259</sup> Vgl. Christa 1997, S. 181

<sup>260</sup> Vgl. Pantenburg 1996, S. 156

<sup>261</sup> Vgl. Christa 1997, S. 141

die Wohnung verlassen, kürzere Strecken gehen, die Einkaufstasche tragen, sich bücken, kochen, waschen oder bügeln.<sup>262</sup>

Weiters ergab sich auch hier, dass die Hilfsbedürftigkeit mit dem Alter stark ansteigt. Mit einem Punktesystem wurden die Personen in die Kategorien hilfsbedürftig, pflegebedürftig und stark pflegebedürftig eingeteilt.<sup>263</sup> Die folgende Tabelle zeigt das Ergebnis:

Kategorie	In Prozent der Gleichaltrigen						60 Jahre und älter	
	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	85+	In %	Absolut
Ohne Behinderung	84,6	83,1	74,6	63,5	46,2	24,1	71,8	1.061.017
Hilfsbedürftig	13,6	15,0	21,7	29,3	39,6	44,8	22,4	329.851
Pflegebedürftig	1,1	1,1	1,8	4,1	8,7	18,0	3,4	49.994
Stark Pflegebedürftig	0,7	0,8	1,9	3,0	5,6	13,2	2,5	36.752

Tabelle 3: Hilfs- und Pflegebedürftigkeit nach Altersgruppen

Im Pflegebereich gibt es bereits heute eine Segmentierung nach Pflegebedürftigkeit, um den Aufwand zu minimieren.

Auch eine Spezialisierung auf bestimmte chronische Erkrankungen ist denkbar.<sup>264</sup>

Einen Überblick über die Hilfsbedürfnisse und die entsprechenden Möglichkeiten von Hilfe und Versorgung durch verschiedene soziale Dienstleistungen gibt die folgende Grafik, in der auch Beispiele für konkrete Hilfsinstitutionen angeführt sind.

	Grundbedürfnisse			Umfeldbezogene Hilfsbedürfnisse		Pflege
<b>Hilfs- Bedürfnis</b>	Sichere Unterbringung	Verpflegung	Sozial-Kommunikative Angebote	Soziale Beratung	Haushaltshilfe	Pflegeleistung
Institution ambulant		Essen auf Rädern	Besuchsdienst, Seniorenklub	Beratungsstelle	Mobile soziale Dienste	Sozialstation

<sup>262</sup> Vgl. Badelt 1996, S. 13-14

<sup>263</sup> Vgl. Badelt 1996, S. 15-16

<sup>264</sup> Vgl. Christa 1997, S. 182

<b>Institution stationär</b>	<b>Altenheim</b>	
	<b>Pflegeheim</b>	

Tabelle 4: Hilfsbedürfnisse und Versorgungsdienstleistungen

### **3.4.3 Einstellungen gegenüber Einrichtungen der stationären Altenhilfe**

Zuerst werden die bisher erkannten Einstellungen und Abwehrhaltungen von Senioren gegenüber Institutionen der Altenhilfe dargelegt. Anschließend folgt eine Darstellung der wahrgenommenen Vorteile eines Altenheims und Motivationen für eine Übersiedlung.

Harald Christa hat bei der Betrachtung einer Vielzahl von Studien seit den 60er Jahren zur Einstellung gegenüber Alten- und Pflegeheimen festgestellt, dass sich in allen eine ablehnende, teilweise angstvolle Einstellung zeigt. Die Ablehnung besteht ungeachtet dessen, ob es sich um Wohnheime oder Pflegeheime handelt.

Als Ursachen dieser Haltung kristallisieren sich der befürchtete Mangel an Freiheit und Individualität, der Abbruch des Kontaktes zur Familie und Vereinsamung sowie die Assoziation mit drohender Krankheit und Tod heraus.

Die Institutionen werden als Versorgungsanstalt für Arme, Gebrechliche und Kranke gesehen. Es besteht die Befürchtung mangelnder Handlungsfreiheit, Anonymität und Verlust der Privatsphäre in einem Massenbetrieb.

Die Furcht vor der Aufgabe der eigenen Wohnung kann ebenfalls festgestellt werden. In einer Untersuchung aus den neunziger Jahren kommen schließlich die zu hohen Kosten und die Angst vor unzureichender pflegerischer Versorgung hinzu.

Eine weitere Studie zeigt, dass das Angebot von eigenständigen Alten-Wohnungen mit Service-Angebot eine wesentlich höhere Akzeptanz genießt. Diese Dienstleistungen werden vor allem in den Bereichen Pflege und Versorgung gewünscht, die befragten Personen können sich auch eine angeschlossene Pflegestation vorstellen. Außerdem werden Dienstleistungen der Freizeitorganisation nachgefragt.<sup>265</sup>

<sup>265</sup> Vgl. Christa 1997, S. 183-188

### 3.4.4 Lebensstile und Wertsysteme

Einerseits basieren die im vorigen Abschnitt beschriebenen Einstellungen auf den Werten der Zielgruppe. Es ist aber auch allgemein wichtig für Institutionen, die Lebensstile ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Kunden zu kennen, um die Leistungs- und Kommunikationspolitik danach ausrichten zu können. Christa konstatiert zwei Hauptrichtungen der Theorien über die Entwicklung der Lebensstile von Senioren: Polarisierungsthesen und Thesen einer Pluralisierung von Lebensstilen.<sup>266</sup>

Polarisierungsthesen nehmen an, dass sich das Altern in Zukunft in ein abhängiges oder negatives und ein autonomes oder positives Alter differenzieren lässt. Das negative Alter ist dabei gekennzeichnet von ökonomischen, sozialen, psychischen und soziokulturellen Risiken sowie Krankheit und Pflegebedürftigkeit. Das positive Alter hingegen zeichnet sich durch großen ökonomischen Spielraum und eine unabhängige Lebensführung in Gesundheit und Aktivität aus, was auch von den Betroffenen meist selbst so wahrgenommen wird. Für diese „positiven Alten“ stehen Lebensgenuss, soziale Kontakte, Konsum und kulturelle und politische Partizipation im Mittelpunkt, sie sind aufgeschlossen, kreativ, und wollen sich selbst verwirklichen. Diese Gruppe ist geprägt durch viele Akademiker sowie „ein meist technokratisch-liberales und konservativ-gehobenes bis aufstiegsorientiertes Milieu.“<sup>267</sup> Traditionelle Altersrollen und Familienorientierung sowie Selbstbeschneidung verlieren für diese Gruppe an Bedeutung. Auch die steigende Konsumfreudigkeit<sup>268</sup> bestätigt diese Befunde.

Generell kann demnach die Gruppe im negativen Alter als Zielgruppe für Pflegeheime gesehen werden, Altenwohnheime werden ihre Kunden eher bei Menschen im positiven Alter finden. Diese Gruppe darf auch aus dem Grund nicht vernachlässigt werden, da sie ebenfalls später potenzielle Nutzer sind.<sup>269</sup>

---

<sup>266</sup> Vgl. Christa 1997, S. 188-189

<sup>267</sup> Christa 1997, S. 189

<sup>268</sup> Vgl. Kapitel 3.4.1

<sup>269</sup> Vgl. Christa 1997, S. 189-191

Theorien über einen Lebensstilpluralismus sind vor allem in der kommerziellen Marktforschung zu finden. Diese Ergebnisse konzentrieren sich zwar eher auf lukrative Segmente der Alten, allerdings liefern auch sie nützliche Daten für Einrichtungen der Altenhilfe. Außerdem müssen diese Segmente wie erwähnt als zukünftige Kunden gesehen werden.

Kommerzielle Marktforscher sind zu vielfältigen Schlüssen über die Segmentierung der Senioren gekommen. Die Werbeagentur Euro Advertising kommt 1989 beispielsweise in Deutschland auf die Gruppen der „traditionell Alternden“, die das Alter als schmerzlich empfinden und viel für ihre Gesundheit tun, die „apathisch Alternden“, für die Altern ausschließlich negativ ist und die inaktiv werden, die „Altersverweigerer“, die stark körperbewusst, hedonistisch und konsumorientiert leben, und die „souverän Alternden“, die ungefähr die Hälfte aller Alten ausmachen: Sie sehen das Alter positiv und gestützt durch eine reife Persönlichkeit, sind sozial integriert und relativ gesund.<sup>270</sup> Manche Untersuchungen verwenden das Konsumverhalten der Alten als hauptsächliches Segmentierungskriterium, andere den Grad der Autonomie beziehungsweise Abhängigkeit oder ihre Risikofreudigkeit.<sup>271</sup>

Die Ergebnisse lassen jedenfalls erahnen, dass für eine große Gruppe der Älteren die bisherigen Angebote der Altenhilfe keine attraktive Alternative zum eigenständigen Leben zu Hause darstellen. Vielmehr ist es voraussichtlich weiterhin so, dass ein Umzug in eine stationäre Einrichtung erst erfolgt, wenn große Probleme dies notwendig machen. Allerdings könnte die festgestellte höhere Innovationsfreudigkeit auch zu einer Chance für Altenhilfeeinrichtungen werden.<sup>272</sup>

Aus den Untersuchungen lassen sich auf jeden Fall steigende Erwartungen und höhere Ansprüche an Organisationen stationärer Altenhilfe ableiten. Institutionen, die ihr Leistungsangebot nicht gut genug daran anpassen, müssen wahrscheinlich auf das „aktive Alter“ als Zielgruppe verzichten. Vor allem öffentliche und gemeinnützige Anbieter müssen darauf achten, dass privat getragene Institutionen sich nicht im Wettbewerb um „attraktive“ Kunden durchsetzen.<sup>273</sup>

---

<sup>270</sup> Vgl. Christa 1997, S. 191-192

<sup>271</sup> Vgl. Gunter 1998, S. 50-53

<sup>272</sup> Vgl. Christa 1997, S. 194

<sup>273</sup> Vgl. Christa 1997, S. 194-195

### **3.4.5 Motivation und Verhalten**

Die Gründe für eine Übersiedlung in eine Alten- oder Pflegeheim liegen vor allem in Defizitmotiven. In vielen Untersuchungen zeigt sich ein verschlechterter Gesundheitszustand und erhöhter Versorgungsbedarf als Hauptgrund, in ein Heim umzuziehen. Weitere Faktoren sind Einsamkeit, fehlende soziale Kontakte vor allem nach dem Tod des Partners, schlechte Ausstattung der eigenen Wohnung, unzureichende ambulante Versorgungsmöglichkeiten sowie Druck und Rat von Bezugspersonen. Hier ist allerdings festzustellen, dass der Einfluss von Verwandten und Bekannten zurückgeht.

Die bessere Versorgung in Wohn- und Pflegeheimen in Bezug auf Gesundheitsdienste und Wohnen wird dabei positiv bewertet. Das Bedürfnis nach Vorsorge und gesicherter Versorgung im Alter ist ebenfalls ein wesentlicher wahrgenommener Vorteil, der für Senioren mit der Anmeldung in einem Heim verbunden ist.<sup>274</sup> Moderne Konzepte des Wohnens für alte Menschen berücksichtigen diese Bedürfnisse nach Selbstständigkeit und Individualität, aber auch Sicherheit und Vorsorge.<sup>275</sup>

Menschen mit höherem Einkommen stehen laut einer Untersuchung dem Heimeintritt positiver gegenüber. Es wird vermutet, dass dies daran liegt, dass sich diese Menschen den Aufenthalt im Heim eher leisten können, es gibt aber auch einen Zusammenhang zwischen dem sozio-ökonomischen Status einerseits und Informationsstand und Aufgeschlossenheit bezüglich Alten- und Pflegeheimen andererseits.<sup>276</sup>

### **3.5 Weitere Marktbedingungen für Anbieter stationärer Altenhilfe**

Allgemein ist der Markt durch steigende Wettbewerbsintensität und einen Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt geprägt. Damit verbunden sind ein Steigen des Kostendrucks, erhöhte Ansprüche der Kunden, eine Ausdifferenzierung des Angebots, und ein verschärfter Wettbewerb um Ressourcen, etwa um Fachkräfte.<sup>277</sup>

---

<sup>274</sup> Vgl. Christa 1997, S. 195-201

<sup>275</sup> Vgl. Pantenburg 1996, S. 155

<sup>276</sup> Vgl. Christa 1997, S. 197

<sup>277</sup> Vgl. Pantenburg 1996, S. 165

Die Struktur des österreichischen Marktes der Alten- und Pflegeheime zeigt sich in einer Untersuchung von Niederer folgendermaßen. Es handelt sich um einen etablierten, wachsenden Markt, auf dem sich die Kundenbedürfnisse nur vergleichsweise langsam ändern und technologische Veränderungen ebenfalls langsam vor sich gehen. Der Markteintritt für neue Teilnehmer ist zwar möglich, aber mit Schwierigkeiten verbunden. In Bezug auf die Kundenwünsche und -bedürfnisse haben die befragten Organisationen unterschiedliche Erfahrungen mitzuteilen: Eine große Gruppe kann mehrere Marktsegmente klar unterscheiden, ein ebenfalls großer Teil sieht sich Kunden gegenüber, die alle die gleiche Leistung nachfragen. Nur eine Minderheit hat viele Kunden, die alle eine andere Leistung wünschen.<sup>278</sup>

### **3.5.1 Konkurrenz**

In der Statistik von Niederer zeigt sich die Wettbewerbssituation von Alten- und Pflegeheimen nicht sehr durch Konkurrenz geprägt. Weder auf der Absatz- noch auf der Beschaffungsseite wird die Konkurrenz als stark eingeschätzt. Auf der Beschaffungsseite ist der Wettbewerb um öffentliche Zuschüsse und Subventionen (im Gegensatz zu Spenden, Sponsoren,...) am größten, auf dem Absatzmarkt ist die Konkurrenz durch andere Altenwohn- und Pflegeheime (gegenüber mobilen Diensten und anderen Anbietern) am stärksten spürbar.<sup>279</sup>

Tendenziell ist allerdings trotzdem durch mehrere Faktoren eine Verschärfung des Wettbewerbes auf dem Markt sozialer Dienstleistungen im Gange. Pantenburg macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass die Eintrittsbarrieren hauptsächlich daraus bestehen, sich durch Referenzen Vertrauen bei den Kunden zu verschaffen. Abgesehen davon seien die Barrieren relativ niedrig, da kein besonderes technologisches Know-how notwendig sei, sondern die Qualität von der Leistung des Personals abhängt.<sup>280</sup>

Einerseits ist es durch die Dienstleistungsfreizügigkeit innerhalb der EU möglich, dass ausländische Anbieter in den Markt einsteigen. Auch eine Zunahme der

---

<sup>278</sup> Vgl. Niederer 2001, S. 132-133, 153-154

<sup>279</sup> Vgl. Niederer 2001, S. 133-134, 154-155

<sup>280</sup> Vgl. Pantenburg 1996, S. 163

Bedeutung privater Anbieter ist im Gange. Hier herrscht die Gefahr, dass sich private Anbieter auf möglichst rentable Dienstleistungen und auf eine wohlhabende Klientel spezialisieren („Cream Picking“). Dadurch kann es in der Versorgung zu erheblichen Qualitätsunterschieden kommen.

Der stationäre Sektor bekommt auch durch mobile und ambulante Dienste zunehmend Mitbewerber. Diese haben eine Filter- und Substitutionsfunktion in Bezug auf stationäre Dienste der Altenhilfe und haben für die alten Menschen den Vorteil, dass sie in der eigenen Wohnung bleiben können.<sup>281</sup>

### **3.5.2 Personalknappheit**

Pflegeberufe sind durch belastende Arbeitsbedingungen, ein negatives Berufsimago und mangelhafte Bezahlung von einer hohen Fluktuationsrate und einer geringen Verweildauer im Altenhilfebereich gekennzeichnet. Der Bedarf an Mitarbeitern in der Pflege ist bereits jetzt hoch, prognostiziert wird eine weiter steigende Nachfrage. Durch die fortschreitende Überalterung der Bevölkerung und den damit verbundenen Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter muss hier mittelfristig mit einem Engpass an qualifizierten Arbeitskräften gerechnet werden. Es zeichnet sich eine Konkurrenzsituation im Personalbereich im Sektor der sozialen Dienstleistungen ab, insbesondere im pflegenden Bereich.<sup>282</sup>

---

<sup>281</sup> Vgl. Christa 1997, S. 72-85

<sup>282</sup> Vgl. Christa 1997, S. 154; Pantenburg 1996, S. 163

## **4 Praktisches Beispiel: Social Marketing im Kuratorium Wiener Pensionistenwohnhäuser (KWP)**

Die Informationen über das KWP in diesem Teil der Arbeit stammen aus einem Interview mit der Marketing-Direktorin des KWP, Martina Hödl, am 23.3.2005, sowie aus Broschüren und Informationsunterlagen des KWP.

Das KWP wurde 1960 von der Stadt Wien als gemeinnütziger Fonds mit dem Zweck, in Wien Pensionistenwohnheime zu errichten und zu betreiben, gegründet. Seit damals wurden 31 Häuser in allen Bezirken Wiens mit Ausnahme des 1. und 8. Bezirks errichtet. Es stehen rund 8000 Wohnplätze in Appartements und 1833 Pflegebetten zur Verfügung. Neben dem Wohnen und vielfältigen Freizeit- und Therapieangeboten ist in den Häusern auch umfassende Pflege möglich. Die Bewohner der Häuser sind zu zirka 85 Prozent Frauen. Seit 2001 ist das KWP auch Betreiber der 181 Pensionistenklubs der Stadt Wien.<sup>283</sup>

Finanziert wird das KWP teilweise durch die Gebühren der Bewohner, die Stadt Wien schießt die restlichen Finanzmittel zu, 2003 waren das 55 Millionen Euro. Das KWP erhält dabei eine Subjektförderung (pro Bewohner) und eine Objektförderung (an die Organisation, z.B. für Investitionen). Andere Anbieter der Altenhilfe mit privaten Trägern werden auch von der Stadt gefördert, sie erhalten im Gegensatz dazu aber nur eine Förderung für eine gewisse Anzahl von Pflegebetten (nicht für Wohnplätze).

Das KWP berichtet einmal im Jahr an seinen Vorstand, in dem Mitglieder aller vier im Wiener Gemeinderat vertretenen Parteien vertreten sind. Gravierende Entscheidungen, wie etwa Tarifänderungen oder Neubauten, müssen ebenfalls dem Vorstand vorgelegt werden.

### **4.1 Ziele des KWP**

Im Zentrum der Ausrichtung des KWP steht das Leitbild, das 1998 auf Basis der vorher schon vorhandenen Satzung des Fonds erarbeitet wurde. Die Erstellung dauerte zirka ein Jahr und geschah in Workshops, an denen knapp ein Zehntel der

---

<sup>283</sup> Vgl. PID, 4.3.2005

Mitarbeiter aus unterschiedlichsten Abteilungen beteiligt war. Für den Bereich der Pflege wurden später auch eigene Pflegeleitsätze erarbeitet.<sup>284</sup>

Das Leitbild unterläuft einen kontinuierlichen Anpassungs- und Evaluierungsprozess. Eine hochrangig besetzte Beratungsgruppe trifft sich zu diesem Zweck mindestens zwei Mal pro Jahr, einmal im Jahr findet ein Workshop statt, an dem vor allem neue Mitarbeiter teilnehmen. Diese sollen einerseits das Leitbild selbst verinnerlichen und außerdem mit ihren Erfahrungen zur Weiterentwicklung beitragen. Sie erhalten weiters den Auftrag, die Ergebnisse in „ihrem“ Wohnhaus zu kommunizieren. Auch in der Mitarbeiterzeitung werden die Workshops thematisiert.

Einige der Ziele, die im Leitbild festgehalten sind, sind Kundenorientierung und Wertschätzung der alten Menschen, ein hohes fachliches Niveau und kontinuierliche Verbesserung, den Dialog mit anderen Interessensgruppen, eine verständnisvolle und bedürfnisorientierte Atmosphäre, Qualität in der Küche, Einbeziehung der Mitarbeiter, offene Informationspolitik und Qualitätsüberprüfung.<sup>285</sup>

Das KWP sieht sich als Dienstleister in einem hochsensiblen Bereich, weil die Kunden teilweise geistig nicht vollkommen leistungsfähig oder auch hilflos sind. Daher gibt es, abgeleitet vom allgemeinen Leitbild, viele interne Qualitätsstandards und auch Überprüfungsverfahren, etwa in den Bereichen Gastronomie, Pflege oder beim Freizeitprogramm.

Die Stabsstelle Marketing und Öffentlichkeitsarbeit wurde Ende 1997 eingerichtet, nachdem die Anmeldungen rückläufig waren und in einer Kundenzufriedenheits-Erhebung ein eher altmodisches, zwanghaftes, „heim-mäßiges“ Image festgestellt worden war. Dementsprechend wurde auch der Name von „Pensionistenheime“ auf „Pensionisten-Wohnhäuser“ geändert.

---

<sup>284</sup> Vgl. KWP 1998

<sup>285</sup> Vgl. KWP 1998

Nach der ernüchternden Imageanalyse entstand das Ziel, offener, jünger und freundlicher aufzutreten.<sup>286</sup>

Ein quantitatives Marketingziel des KWP ist die Anzahl der Neuanmeldungen. Diese soll 2005 die Zahl 7.000 erreichen, insgesamt sind es zurzeit 80.000 Vormerkungen, die Tendenz ist steigend.

## **4.2 Strategie des KWP**

Das Marketing-Sachbudget beträgt 300.000 Euro. Es werden generell keine Agenturen beauftragt, vor allem aus dem Grund, weil das Budget dafür von vorneherein als zu gering eingeschätzt wird.

Als Kontrollgrößen für den Marketing-Erfolg dienen unter anderem die Zahl und die Struktur (z.B. das Alter) der Anmeldungen. Nach Anzeigenschaltungen, die punktuell Veranstaltungen ankündigen, dienen die Anzahl der Besucher beziehungsweise die Anzahl derer, die durch die Anzeige zum Kommen animiert wurden, als Messgrößen.

In Bezug auf die Qualitäts- und Kundenorientierung gibt es interne Qualitätsaudits in Bereichen wie Pflege oder Gastronomie beziehungsweise ein Beschwerdemanagement, mit dem der Erfolg gemessen wird.

Im Zuge der Neuausrichtung Ende der neunziger Jahre wurde ein neues Corporate Design entwickelt. Es soll Offenheit, Freundlichkeit und Vergnügen kommunizieren, und ist dementsprechend in der Farbe Gelb mit roter Schrift gehalten. Das Motiv der Sonnenblume zieht sich durch alle Drucksorten, viele Fotos mit fröhlichen Menschen in Aktion werden verwendet.

### **4.2.1 Zielgruppe**

Prinzipiell richtet sich das Angebot des KWP an alle Wiener Pensionisten ab 60, dies ist schon in der Satzung vorgeschrieben.

---

<sup>286</sup> Vgl. PID, 4.3.2005, Grete Laska's Gang-Galerie zeigt "Heim 2000 plus",

[http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS\\_20050304\\_OT0043&ch=politik](http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20050304_OT0043&ch=politik)

Jüngere Pensionisten sollen vermehrt angesprochen werden. Große Vorteile liegen für diese darin, dass sie die Angebote des Hauses noch voll nützen können, und dass für sie der Umzug noch keine unüberwindbare Anstrengung darstellt. Wenn ein Mensch bereits zu Hause lange gepflegt wurde, besteht außerdem das Problem, dass die Integration in eine Gemeinschaft nicht mehr ganz einfach ist.

Auch Ehepaare sind ein vermehrt angestrebtes Kundensegment. Für diese liegt der große Nutzen darin, dass sie im Fall der Pflegebedürftigkeit eines Partners im gleichen Haus wohnen, in dem die Pflege angeboten wird. Sie müssen also keine weiten Wege zum Besuchen zurücklegen, sie kennen das Pflegepersonal, und im Todesfall des Partners verfallen sie nicht so leicht in Einsamkeit, da sie in einem sozialen Umfeld aufgefangen werden.

Aktive Neukundenwerbung ist allerdings kein allgemeines Ziel des KWP. Durch die unterschiedliche Attraktivität der Häuser kommt es bei manchen zu Wartezeiten bis zu zehn Jahren. Ausgaben für eine aktive Bewerbung dieser Häuser könnten gegenüber dem Steuerzahler und gegenüber Interessenten nicht gerechtfertigt werden. Besser kommuniziert werden sollen in Zukunft aber die Angebote der Häuser, die schlechter ausgelastet sind.

Die Angehörigen der Bewohner werden ebenfalls als Kunden betrachtet, deren Zufriedenheit mit dem Angebot wichtig ist. Außerdem werden sie auch als potenzielle Bewohner der Zukunft gesehen.

#### **4.2.2 Positionierung und USP**

Das KWP präsentiert sich als Anbieter von Wohnungen, der ideal für alte Menschen ist, die an sozialen Kontakten und vielen Aktivitäten interessiert sind, die sich noch immer etwas neues trauen, die aber auch Geborgenheit, Sicherheit und Gemeinschaft schätzen.

Die Alleinstellungsmerkmale der Häuser des KWP sind einerseits durch seine Struktur vorgegeben:

- Der größte Anbieter: Große Gebietsabdeckung und Leistungsvielfalt durch 31 Häuser
- Der niedrigste Preis durch die Deckelung des Preises
- Die finanzielle Unterstützung der Stadt Wien für Menschen mit geringerem Einkommen

Außerdem wird angestrebt, folgende Eigenschaften als USP zu transportieren:

- Leben in einer Gemeinschaft, die zwei Vorteile bietet: Vergnügen und Spaß einerseits, auf der anderen Seite Geborgenheit und Sicherheit
- Die größte Vielfalt an Freizeit- und Aktivitätsangeboten
- Alle Leistungen, von der Hilfe bei alltäglichen Arbeiten bis zur Pflege, sind im gleichen Haus verfügbar

#### **4.2.2.1 Krisenprävention**

Bis zum Zeitpunkt des Interviews am 23.3.2005 war das KWP nie Gegenstand negativer Berichterstattung, etwa aufgrund schlechter Pflegebedingungen oder Ähnlichem. Dies wird vor allem auf die hohen internen Qualitätsstandards zurückgeführt. Außerdem ist es ein Ziel, möglichst viel Stammpersonal (im Gegensatz zu Leasing-Kräften) im pflegenden Bereich zu beschäftigen. Es wird darauf geachtet, möglichst attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten, vor allem durch flexible Zeiteinteilung, Supervision und Beschwerdemanagement, die Pflegeleitsätze und allgemein wertschätzenden Umgang mit dem Personal. Da die Pfleger in den Stationen des KWP sehr eigenständig handeln können und müssen, ist auch der Anteil der diplomierten Pfleger relativ hoch.

Ein Problem sei allerdings, dass allgemein zu wenig diplomiertes Pflegepersonal zur Verfügung steht.

#### **4.2.3 Zusammenarbeit mit Einflussgruppen**

Als Konkurrenz werden vor allem die vielen mobilen Dienste gesehen. Durch sie wird der Umzug in ein Wohnheim oft hinausgezögert. Dadurch entsteht aber das Problem, dass sich die älteren Menschen durch das lange Alleinleben oft nur mehr schwer sozial integrieren können.

Als konkurrierender Anbieter von Altenwohnheimen nennt Hödl das Kuratorium Fortuna, das allerdings in einem höherpreisigen Segment tätig ist. Nach Angaben des KWP hat der Träger mit dieser Strategie allerdings keinen großen Erfolg.

Bei Geschäftspartnern wie Lieferanten oder Künstlern bei Veranstaltungen wird darauf Wert gelegt, dass auch deren Produkte und Leistungen den Anforderungen der Kunden des KWP genügen, eventuelle Kritik wird an diese weitergeleitet und Konsequenzen daraus gezogen.

Mit politischen Entscheidungsträgern stehen die Direktoren der Häuser des KWP vor allem auf Bezirksebene in engem Kontakt. Mit den Bezirksvorstehern und Bezirks-Seniorenbeauftragten wird etwa im Bereich der Gestaltung des öffentlichen Raumes zusammengearbeitet. Ein Beispielprojekt dafür wurde im 9. Bezirk verwirklicht, dort wurden bei neun Lokalausgaben gemeinsam mit Bewohnern eines der Altenwohnhäuser Verbesserungsvorschläge für einen altengerechten Bezirk gesammelt und der Bezirksvorstehung präsentiert.<sup>287</sup>

Viele Kooperationen gibt es mit Schulen und Kindergärten. So soll vor allem die Kommunikation zwischen den Generationen gefördert werden. Gemeinsame Aktivitäten sind etwa Basteln, Singen oder Ausflüge. In zwei der Wohnhäuser gibt es auch direkt einen Kindergarten. Martina Hödl erwartet eine weitere Entwicklung hin zu mehr generationenübergreifenden Projekten.

Außerdem verweist sie darauf, dass auch in den Wohnhäusern immerhin eine Durchmischung von Menschen im Alter von 60 bis 100 stattfindet. Dazu kommen noch die besuchenden Angehörigen. Seit in allen Wohnhäusern Internetstationen zugänglich sind, kommen etwa auch mehr Enkel die Großeltern besuchen.

### **4.3 Maßnahmen des KWP**

Hier sollen nun einige der konkret ausgearbeiteten Maßnahmen vorgestellt werden, mit denen das KWP seine Strategie umsetzt.

---

<sup>287</sup> Vgl. Klacks, S. 9

### 4.3.1 Produktpolitik

Die Wohnungen in den Häusern zum Leben sollen vor allem dem persönlichen Geschmack des Bewohners entsprechen. Deshalb sind in einer Wohnung vor Bezug nur wenige Möbel wie ein Vorzimmerschrank und die Badeinrichtung vorhanden, der Rest der Möbel wird von den Bewohnern aus ihrem eigenen Besitz mitgebracht. Durch helle Zimmer, eine fast überall vorhandene Loggia und ein repräsentatives Äußeres sollen die Häuser attraktiv gestaltet werden. Außerdem sind die Wohnhäuser abgestimmt auf die Bedürfnisse von alten Menschen, etwa durch Aufzüge, wenige Schwellen, automatische Türen,...

In allen Häusern gibt es ein bis zwei Pflegestationen, die Betreuungsstationen genannt werden. Auch die Ein- bis Vierbettzimmer der Pflegestationen können und sollen von den Bewohnern selbst gestaltet werden. Da der Bedarf hier gestiegen ist, ist die Zahl der Pflegebetten in den letzten zehn Jahren um 500 erhöht worden. Der Aufenthalt in der Pflegestation ist prinzipiell bis zum Tod möglich, nur bei dauerndem medizinischem Behandlungsbedarf muss der Bewohner in ein Krankenhaus übersiedeln.

Im Grundpreis sind folgende Leistungen enthalten:

- Wohnen inklusive Heizung, Strom, Warmwasser, Betriebskosten, Radio- und Fernsehgebühren
- Nutzung der Freizeiträume und -einrichtungen wie Kegelbahn, Sauna, Solarium, teilweise Swimmingpool, Gymnastikraum,...
- Teilnahme am Freizeit- und Kulturprogramm
- Dienste von Sozialarbeitern, Ergotherapeuten, Animatoren, Psychologen,...
- Volle Verpflegung
- Pflege und Hilfe in gesundheitlichen Notfällen, Notrufanlage
- Wöchentliche Reinigung des Appartements
- Handwerkliche Arbeiten

Das Freizeitangebot umfasst unter anderem Liederabende, Lesungen, Theatervorstellungen, Konzerte, Vorträge, Feste, Ausflüge und Reisen. Soziale Kontakte und Aktivitäten werden als eine wichtige Ursache der Aufrechterhaltung

der Gesundheit und des Wohlbefindens alter Menschen gesehen und sollen dem geistigen Abbau entgegenwirken.<sup>288</sup>

Um das Angebot kennen zu lernen, wird Probewohnen zu einem Tagespreis in den Wohnhäusern angeboten. Dabei können sämtliche Leistungen des Hauses in Anspruch genommen werden. Die Dauer dieses Probeaufenthaltes kann mit dem jeweiligen Wohnhaus individuell vereinbart werden.<sup>289</sup>

### **4.3.2 Preispolitik**

Wohnen in einem Wohnhaus des KWP kostet 1.156,50 Euro für ein Einzelappartement und 2.004,00 Euro für ein Doppelappartement (Stand März 2005). Für dauernde Pflegeleistungen besteht ein höherer Tarif. Wenn dieser Betrag durch Pension und Vermögen nicht aufgewendet werden kann, wird ein Betrag von 80 Prozent der Pension eingehoben, 20 Prozent bleiben dem Bewohner. Bei allen Bewohnern schießt die Stadt Wien eine Unterstützung zu, das heißt auch der volle Preis von 1.156,50 Euro ist nicht kostendeckend. Wenige der Bewohner des KWP sind 2005 Vollzahler.

Der Standard der Apartments, also etwa die Größe (23-30 m<sup>2</sup> bei Einzelwohnungen), die Lage, die Ausstattung mit einer Loggia, Swimmingpool, oder anderer Infrastruktur, wird im Preis zur Zeit nicht berücksichtigt. Ebenso wenig gibt es Preisgestaltungsmöglichkeiten für verschiedene Standorte. In den Innenbezirken gibt es generell weniger Senioren und somit weniger Kundenpotenzial, dazu kommt, dass diese Standorte durch die älteren Bauten oft schlechter ausgestattet sind. Trotzdem gilt der einheitliche Preis, an dem von den politischen Entscheidungsträgern festgehalten wird.<sup>290</sup>

### **4.3.3 Kommunikationspolitik**

Das KWP tritt seit 1996 unter der Marke „Häuser zum Leben“ auf. Der Slogan lautet „Vergnügt und geborgen wohnen“.<sup>291</sup> Was die Kommunikationsmittel betrifft, kann

---

<sup>288</sup> Vgl. KWP o.J.a

<sup>289</sup> Vgl. KWP, 24.3.2005, Probewohnen, <http://www.kwp.at/probewohnen.asp>

<sup>290</sup> Vgl. KWP, 24.3.2005, Preisliste, <http://www.kwp.at/preisliste.asp>

das KWP als Vorreiter bezeichnet werden: 1998 war das Kuratorium die erste Organisation in der Branche mit einer Homepage, auch einen Veranstaltungskalender veröffentlichte es nach eigenen Angaben als erstes Wohnheim in Wien.

Vertrauen und Bekanntheit soll durch eine Öffnung der Häuser erreicht werden. Vor allem Leute aus der näheren Gegend sollen durch Angebote wie vielfältige öffentlich zugängliche Veranstaltungen, öffentliche Cafés, frei zugängliche Internetstationen, Mittags öffentliche Gastronomie, und Ähnliches erreicht werden. Der Umzug in das Altenwohnheim soll durch die Vertrautheit, die in Vorhinein aufgebaut wird, sein negatives Image und seine Angstbesetztheit verlieren. Diese Maßnahme soll vor allem auch jüngere Pensionisten ansprechen. Dieses Ziel wird auch erreicht: Der überwiegende Teil der Neuanmeldungen stammt von 60- bis 65-Jährigen. Auch durch die 181 Pensionisten-Freizeitklubs, von denen 31 direkt in den Häusern beheimatet sind, wird eine Öffnung nach außen und ein Kennen lernen des Angebots und der Häuser erreicht.<sup>292</sup>

In einigen der Pensionistenklubs findet auch ein „MigrantInnenklub“ statt – ein Projekt zur Integration von älteren Zuwanderern.<sup>293</sup>

Die Hemmschwelle, ein Altenwohnheim zu betreten, fällt durch diese Aktionen. Die Bekanntheit und Vertrautheit der Häuser aufgrund dieser Maßnahmen wird als wesentlicher Erfolgsfaktor und wichtiges Entscheidungskriterium der Kunden für das KWP gesehen.

Beschwerden von allen Bewohnern, Mitarbeitern oder Angehörigen werden in einem systematischen Beschwerdemanagement erfasst und bearbeitet.

Ein Bewohnerservice befasst sich mit den Anliegen und Wünschen der Kunden und deren Angehörigen. Gewählte Bewohnervertreter haben das Recht, über alle internen Angelegenheiten informiert zu werden und ihre Interessen zu äußern.<sup>294</sup>

---

<sup>291</sup> Vgl. PID, 4.3.2005, Grete Laska's Gang-Galerie zeigt "Heim 2000 plus",

[http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS\\_20050304\\_OTSS0043&ch=politik](http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20050304_OTSS0043&ch=politik)

<sup>292</sup> Vgl. PID, 4.3.2005, Grete Laska's Gang-Galerie zeigt "Heim 2000 plus",

[http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS\\_20050304\\_OTSS0043&ch=politik](http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20050304_OTSS0043&ch=politik)

<sup>293</sup> Vgl. SPÖ-Klub, 14.05.2004, MigrantInnenklub - Ein Integrationsprojekt im SeniorInnenbereich,

[http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS\\_20040514\\_OTSS0127&ch=politik](http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20040514_OTSS0127&ch=politik)

Durch Anzeigenwerbung werden vor allem einzelne Veranstaltungen und Infotage kommuniziert. Infotage haben sich als geeignete Maßnahme zur Information von bereits interessierten potenziellen Kunden herausgestellt. In Häusern, die durch ihre Lage oder Ausstattung weniger Vormerkungen aufweisen, werden solche Veranstaltungen deshalb bis zu einmal im Monat veranstaltet und auch dementsprechend beworben, um Nachfrage zu generieren.

Werbematerial wird vor allem in Arztpraxen, Apotheken und anderen Plätzen aufgelegt, die von Senioren stark frequentiert werden. Auch auf Seniorenmessen ist das KWP regelmäßig vertreten.

#### **4.3.4 Distribution**

Als ein Projekt, das in den Bereich Distribution fällt, wird hier die Werbung ehrenamtlicher Mitarbeiter (als Absatzmittler) das KWP vorgestellt.

Das Projekt „SmS - Solidarität mit SeniorInnen“ wurde 2003 zur Werbung von freiwilligen Mitarbeitern ins Leben gerufen. Dazu wurden bereits bestehende, funktionierende Projekte in diesem Bereich untersucht und die Erfolgsfaktoren daraus übernommen.

Die erarbeiteten Ziele für die Werbung und den Umgang mit ehrenamtlichen Mitarbeitern sind eine gründliche Auswahl sowie eine enge Bindung und Integration der Freiwilligen.

Durch gründliche Information, eine verbindliche Vereinbarung über regelmäßige Dienste und Teambesprechungen werden die ehrenamtlichen Mitarbeiter begleitet und unterstützt. Des Weiteren haben sie auch die Möglichkeit, an Weiterbildungsangeboten und Ausflügen des KWP teilzunehmen, weiters sind sie in ihrer Arbeitszeit versichert.

In jedem Wohnhaus gibt es eine Ansprechperson für die Freiwilligen. Zentral koordiniert wird die Freiwilligenarbeit durch eine eigene hauptamtliche Kraft, die

---

<sup>294</sup> Vgl. KWP o.J.b

SmS-Koordinatorin. Diese gibt einerseits ihr Know-how an die Ansprechpersonen in den Häusern weiter, andererseits wird Feedback an sie zurückgemeldet.<sup>295</sup>

#### **4.4 Kritische Betrachtung und Einordnung der Social Marketing-Aktivitäten des KWP**

Es kann vorausgeschickt werden, dass sich das KWP im Großen und Ganzen sehr stark an den Bedürfnissen der verschiedenen Kunden- und Interessensgruppen orientiert. Eckpunkte dieser Marketingorientierung sind das Leitbild, das im Unternehmen sehr präsent ist und auch weiterentwickelt wird, und der prinzipielle Respekt vor der Meinung der Kunden, der sich etwa im Beschwerdemanagement-System zeigt.

Durch seinen Status als Fonds der Stadt Wien mit einer Art Versorgungsauftrag bekleidet das KWP eine Sondersituation, hat aber auch nicht in allen Bereichen die gleichen Möglichkeiten wie privat getragene Anbieter. Von einem starren öffentlichen Verwaltungsunternehmen kann aber mit Sicherheit nicht gesprochen werden.

##### **4.4.1 Positionierung und USP**

Das größte Problem in der Außenwahrnehmung haben Alten- und Pflegeheime allgemein mit ihrem Image als Verwahranstalten für Gebrechliche und Kranke, in der es zu wenig Privatleben und Individualität gibt. Dies wurde auch vom KWP in seiner in den 90er Jahren durchgeführten Befragung im Hinblick auf das eigene Image festgestellt.

Diesem Bild wirkt man aktiv und bewusst mit dem Auftritt der Wohnhäuser und der Gestaltung aller Kommunikationsmittel (CD) entgegen. In erster Linie sollen hier Freundlichkeit, Offenheit und Geborgenheit in einer Gemeinschaft kommuniziert werden. Durch die warmen Farben, die Darstellung von fröhlichen Menschen und der Slogan „Vergnügt und geborgen Wohnen“ wird das negative Bild konterkariert. Die Marke „Häuser zum Leben“ wirkt ebenfalls konträr zu einem Bild von einer Versorgungsanstalt beziehungsweise einem Heim im negativen Sinn.

---

<sup>295</sup> Vgl. KWP o.J.c

Neben der Individualität und Aktivität wird auch das Motiv der Vorsorge und Sicherheit in die Positionierung integriert, etwa im Slogan mit dem Stichwort „geborgen“, vor allem aber auch in den angebotenen Leistungen der Pflege.

Neben der Öffnung der Häuser durch öffentliche Veranstaltungen, Cafés, Internetstationen oder Tage der offenen Tür passiert ein Abbau der Schwelle, ein Altenwohnhaus zu betreten, auch durch das Angebot des Probewohnens.

Das Wording des KWP entspricht einer modernen Sicht des Alters, auch wird versucht, aus dem negativen Image von Altenheimen auszubrechen. Beispiele dafür sind die Bezeichnungen „Wohnhäuser“ statt „-heime“ und „Betreuungsstationen“ statt „Pflegestationen“.

Die Leistung „Eigenständiges Wohnen mit Service-Leistungen“ ist im Gegensatz zu klassischen Heimen nicht negativ besetzt und wird von den potenziellen Kunden stark nachgefragt. In diesem Sinn ist das KWP passend positioniert, da es sich als Wohnhaus präsentiert, in dem man sich individuell einrichtet, das aber für das Leben im Alter alle nötigen Leistungen und Ausstattungen anbietet.

Große Vorteile für das KWP gegenüber Konkurrenten sind die niedrigen Preise durch die Unterstützung der Stadt Wien und die geographische Abdeckung der gesamten Stadt durch 31 Standorte. Dies ist vor allem hinsichtlich der Tatsache zu sehen, dass ältere Menschen gerne in ihrer bekannten Umgebung und in der Nähe ihrer Bezugspersonen bleiben.

#### **4.4.2 Marktsegmentierung**

Die Ausführungen weiter oben haben ergeben, dass die Konzentration auf bestimmte Zielgruppen in Zukunft nötig sein wird.

Eine differenzierte Ansprache von Kundensegmenten oder eines speziellen Segments passiert im KWP nur teilweise. Das liegt vor allem an der grundlegenden Ausrichtung des Fonds und an politischen Entscheidungen, von denen das KWP abhängig ist. Diese geben die Zielgruppe des KWP mit allen Wiener Senioren über 60 vor. Man kann deshalb von einer Penetrationsstrategie sprechen.

Eine Segmentierung nach dem Einkommen, das heißt nach dem Preis, ist ebenfalls nicht möglich.

Auch nach dem Alter wird offiziell nicht differenziert. Die Marketinglinie allerdings richtet sich, mit Erfolg, eher an jüngere Senioren. Mit dieser Konzentration auf jüngere Senioren spricht das KWP die Gruppe des „positiven Alters“ an, die durch ihren besseren Gesundheitszustand die Angebote auch besser nützen kann. Menschen dieser Gruppe stellen, wie oben festgestellt, auch allgemein die Zielgruppe für Altenwohnhäuser dar.

Weiters passiert eine Art von Differenzierung aufgrund der Standorte in den verschiedenen Bezirken; laut Hödl hat jedes Haus „seine eigene Atmosphäre und Klientel.“ Dies kann als Differenzierung nach dem sozialen Status gesehen werden, die allerdings vor allem durch die geographische Nähe von selbst entsteht. Groß angelegte Werbung ist für das KWP nicht möglich, einerseits aus finanziellen Gründen, aber auch aus dem Grund, weil ohnehin schon 80.000 Personen vorgemerkt sind und die Wartezeiten in manchen Häusern sehr lang sind. Aus letzterem Grund ist diese Art der Massenkommunikation aber auch gar nicht nötig. Die stattdessen durchgeführte punktuelle Bewerbung von einzelnen, nicht so gut ausgelasteten Häusern ist hier effizienter und sinnvoller.

Da der Hilfsbedarf in Städten allgemein größer ist, ist das KWP mit seinem von vorneherein festgelegten Standorten in Wien ein geeigneter Dienstleister. Auf die für die Zukunft entstehende Notwendigkeit, auch Immigranten als Zielgruppe zu sehen, bereitet sich das KWP zurzeit durch seine Migrantenklubs vor.

#### **4.4.3 Kongruenz mit Bedürfnissen der Bewohner**

Durch ihre Situation als Altenwohnhäuser ist den Häusern des KWP natürlich nicht möglich, Pflege zu Hause anzubieten, die allgemein stark nachgefragt wird. Allerdings wird versucht, den Hausbewohnern möglichst viele individuelle Gestaltungsmöglichkeiten zu bieten, indem sie die Appartements mit eigenen Möbeln einrichten können. Auch im Pflegebereich können die Bewohner nach den räumlichen Möglichkeiten ihre Zimmer selbst gestalten. So wird eine private Atmosphäre geschaffen, die Appartements werden zum „zu Hause“ für die Bewohner.

Ein wichtiger Faktor hierbei ist auch, dass die Pflege, sofern sie notwendig wird, im gleichen Haus stattfindet, in dem die Person vorher gewohnt hat. In diesem Sinne kommt das KWP so nahe wie möglich an das Bedürfnis nach Pflege zu Hause heran.

Auch die ergänzenden Pflegeleistungen wie rehabilitative Pflege, Pflege von Demenzkranken oder Sterbebegleitung sind im KWP teilweise im gleichen Haus, zumindest aber in der gleichen Organisation integriert.

Die Freizeitaktivitäten, die laut einer Studie von älteren Menschen im Rahmen eines Wohnens mit Serviceleistungen nachgefragt werden, werden vom KWP in großer Vielfalt und Anzahl angeboten. Das Angebot trifft vor allem auf die Nachfrage der Frauen, da diese eher kulturgebegeistert sind als Männer – und immerhin sind die Frauen unter den Bewohnern deutlich in der Überzahl.

Die Mitbestimmung und Einbeziehung der Kunden ist durch das Bewohnerservice und die gewählten Bewohnervertreter möglich.

Soziale Kontakte und Aktivitäten sind vom KWP als ein Mittel erkannt worden, die Zufriedenheit und Lebensqualität der Menschen zu erhöhen und zu erhalten. Es wird Wert darauf gelegt, festzustellen, dass das soziale Gefüge innerhalb eines Wohnhauses Geborgenheit und Sicherheit gibt. Es ist auch erkannt worden, dass soziale Kontakte dem psychischen Abbau entgegenwirken.

Im Bereich der Pflege stehen die Pflegeleitsätze, die Evaluierung der Pflege, und nicht zuletzt die Tatsache, dass noch nie ein Pflegemissstand im KWP zu beklagen war, für Qualität und Sicherheit.

Durch die stationären Leistungen werden die Angehörigen der Bewohner des KWP entlastet, es besteht mit dem dauernden Notfalldienst auch eine psychische Entlastung für den Fall von möglichen Unfällen oder ähnlichem.

Als Manko muss angemerkt werden, dass seit der groß angelegten Kundenbefragung keine kontinuierliche Erhebung der Außenwahrnehmung erfolgt. Das Beschwerdemanagement-System kann allerdings als ein Feedbackkanal für Kunden, Angehörige und auch Mitarbeiter gesehen werden.

#### **4.4.4 Interessensgruppen**

Privaten Anbietern, die in den Markt eintreten könnten, begegnet das KWP aktiv mit seiner Positionierung und seinem Angebot. Die Gefahr, dass die jüngeren und „lukrativeren“ Kunden privaten Anbietern „überlassen“ werden, besteht somit nicht. Durch die laufenden Qualitätsprüfungen und die hohen Standards ist auch davon auszugehen, dass keine gravierenden Qualitätsunterschiede zu Privaten bestehen. Große Wettbewerbsvorteile sind die niedrigen Kosten und das flächendeckende Angebot.

Mobilen Anbietern gegenüber, die ebenfalls als Konkurrenz gesehen werden, bieten die Häuser des KWP die Vorteile, dass alle Leistungen in einem Haus verfügbar sind. Damit ist einerseits eine Zeitersparnis, aber auch eine gewisse Sicherheit über die Versorgung verbunden. Auch das Leben in einer Gemeinschaft, das Spaß sowie Sicherheit bietet, und die im Haus verfügbaren Freizeitangebote sind Alleinstellungsmerkmale gegenüber mobilen Diensten.

Gegenüber anderen Interessensgruppen, wie etwa der Bezirkspolitik, Schulen und Angehörigen wird eine aktive und offene Politik betrieben.

Dem Problem der erwarteten Personalknappheit im Pflegebereich begegnet das KWP durch die oben beschriebenen mitarbeiterbindenden Maßnahmen, durch gute Arbeitsbedingungen und Wertschätzung soll Zufriedenheit erreicht werden.

## 5 Resümee

### 5.1 Social Marketing

Die Besonderheiten für soziale Organisationen, die Marketing betreiben, können mit folgenden Punkten zusammengefasst werden:

- Dominanz von Sachzielen über finanzielle Ziele
- Abstrakter, ethischer Wert gibt der Organisation und dem Produkt erst einen Sinn
- Geringe finanzielle Mittel
- Hohe Abhängigkeit vom Engagement des Personals, Personalknappheit
- Gegebenenfalls freiwilliges Personal
- Sinkende finanzielle Unterstützung der öffentlichen Hand
- Erhöhter Wettbewerb, eintreten von gewinnorientierten Anbietern in lukrative Marktsegmente

Um erfolgreich zu sein, sind die Organisationen gezwungen, aktiv auf diese Bedingungen zu reagieren. Dazu ist die Implementierung von Social Marketing ein adäquater Weg.

Essentiell sind die Erforschung und Erfüllung der Erwartungen der Interessensgruppen, besonders der Kunden, Mitarbeiter, Konkurrenten und Entscheidungsträger, etwa in der Politik.

Obwohl soziale Dienstleistungen oft wenig oder kein Geld kosten, müssen die Hürden der Nutzung für den Kunden erkannt und möglichst gering gehalten werden. Zu diesen Kosten gehören der Zeitaufwand sowie befürchtete psychologische, soziale oder körperliche Risiken.

Die Bedeutung der Mitarbeiter und der Qualität der erbrachten Dienstleistung einer sozialen Institution ist sehr groß. In Anbetracht der oft geringen Entlohnung und der Personalknappheit im Sozialbereich ist es notwendig, durch entsprechende Maßnahmen die Institution für potenzielle Mitarbeiter attraktiv zu machen.

In Bezug auf die Konkurrenten ist es notwendig, die Organisation durch ein spezielles Profil und Alleinstellungsmerkmale abzugrenzen.

Von der Politik erhalten viele soziale Institutionen Subventionen, außerdem ist es anzustreben, für die Kundengruppe (im KWP etwa alte Menschen) Lobbying zu betreiben und sich auch auf diese Weise für sie einzusetzen.

Um ihre Ziele zu verwirklichen, sollte die Organisation ein schriftliches Leitbild auf Basis der Grundidee der Organisation erstellen. Dieses Leitbild ist eine wichtige Orientierung für alle in der Institution involvierten Personen. Darin sind unter anderem das Selbstverständnis und der Auftrag der Organisation, die Weiterentwicklung der Geschäfte und die Art der angebotenen Produkte festgelegt. Nach ihm richtet sich auch die Corporate Identity.

Der Schwierigkeitsgrad der Zielerreichung hängt von der beabsichtigten sozialen Veränderung ab. Die Veränderung kann kognitiv, konkret handlungsbezogen, verhaltensbezogen oder wertbezogen sein. In dieser Reihenfolge steigt die Schwierigkeit, den Wandel bei der Zielgruppe herbeizuführen: Im ersten Fall handelt es sich darum, dem Kunden Information zu übermitteln, im letzten soll hingegen ein Wandel im festgelegten Wertesystem erreicht werden, was auch eine Veränderung von Gewohnheiten und Überzeugungen bedeutet.

In der Kommunikation auf dem Markt hat der persönliche Kontakt eine große Bedeutung, da es oft um heikle Themen geht, die das Leben der potenziellen Kunden in einem großen Ausmaß beeinflussen. Das persönliche Gespräch hat hierbei die größte Einflussmöglichkeit auf den Kommunikationspartner. Eine Folge der meist gering vorhandenen Finanzmittel ist, dass im Bereich der Werbung Agenturen und Medien ihre Leistung oft gratis anbieten. Dadurch entstehen aber auch Nachteile für die Sozioinstitutionen, etwa ist anzunehmen, dass sie in diesem Fall ein geringeres Mitspracherecht als zahlende Kunden haben. Auch gegenüber Öffentlichkeitsarbeit von sozialen Organisationen sind Medien meist sehr wohlwollend eingestellt, deshalb hat dieses Kommunikationsinstrument eine besondere Bedeutung, vor allem für die Schaffung und Erhaltung von Bekanntheit und für die öffentliche Wahrnehmung des Tätigkeitsfeldes und der Ziele der Organisation.

## **5.2 Social Marketing in der Altenhilfe**

Basierend auf den Publikationen der UNO, WHO und der österreichischen Bundesregierung sind die wichtigsten Entwicklungen im Bereich Altern am Beginn des 21. Jahrhunderts:

- Alterung der Gesellschaft durch höhere Lebenserwartung und Geburtenrückgang
- Besonderer Zuwachs der hochbetagten Menschen über 80
- Wandel des Selbst- und Fremdbildes der älteren Generation hin zu einem aktiven, selbstbestimmten, sozial integrierten Leben
- Forderung nach Integration der älteren Generation in politische und gesellschaftliche Entscheidungsprozesse
- Bessere finanzielle Möglichkeiten und höhere Konsumfreudigkeit der über 60-Jährigen
- Stärkere Anerkennung des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Beitrages, den die Älteren in gemeinnützigen, familiären und auch beruflichen Bereichen leisten
- Forderung nach Respekt vor den Bedürfnissen im Alter, etwa durch passende Wohnsituation und Pflegeangebote

Anbieter stationärer Altenhilfeeinrichtungen haben, grob ausgedrückt, allgemein ein angstbesetztes, negatives Image als Verwahrungsanstalten für Gebrechliche mit Mangel an Privatsphäre. Die Vorteile, die durch Betroffene wahrgenommen werden, sind eine bessere wohnliche Ausstattung und sichere Gesundheitsversorgung, sowie Bekanntschaften durch die sozialen Kontakte mit anderen Bewohnern des Alten- oder Pflegeheims. Das Bedürfnis nach Individualität und Selbständigkeit ist nichtsdestotrotz groß. Eine Art betreutes Wohnen mit Gesundheits- Versorgungs- und Freizeitangeboten könnte eventuell allen diesen Bedürfnissen entgegenkommen.

Unter Berücksichtigung dieser Gegebenheiten gibt es einige Aufgaben und Anforderungen an das Marketing, deren Erfüllung den Erfolg eines gemeinnützigen Anbieters der Altenhilfe begünstigen.

Zur Überwindung der psychischen Hürde, sich mit dem Gedanken an eine Übersiedlung in ein Wohnheim zu beschäftigen, oder sogar ein Heim zu besichtigen, sind Maßnahmen zur Vertrauensbildung und der Öffnung nach außen zu treffen. In der Gestaltung von allen Dokumenten und anderen Präsentations- und Kommunikationsmitteln sollte darauf geachtet werden, dem bestehenden negativen Image von Altenhilfeeinrichtungen zu widersprechen und je nach Positionierung ein entsprechendes positives Gegenbild zu entwerfen. Die von der Zielgruppe wahrgenommenen Vorteile müssen betont werden. Die so kommunizierte Atmosphäre muss selbstverständlich in der Art der Leistungserbringung auch tatsächlich eine Entsprechung finden und im Selbstbild der Institution verankert sein.

Zur Vertrauensbildung ist die persönliche Kontaktmöglichkeit für den potenziellen Kunden unerlässlich. Durch das persönliche Betreten des Hauses oder persönliche Gespräche kann ein Gefühl der Bekanntheit und des Vertrauens entstehen, die psychischen Hürden der Inanspruchnahme schwinden. In diesem Sinn ist die Veranstaltung von Tagen der offenen Tür, Infotagen, aber auch die öffentliche Zugänglichkeit von Angeboten des Wohnheimes wie Mahlzeiten oder Kulturveranstaltungen vorteilhaft.

Um der Personalknappheit im Pflegebereich zu begegnen, ist für Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit sowie für eine möglichst angenehme Atmosphäre und gute Arbeitsbedingungen zu sorgen. Um freiwillige Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, sind diesen ebenfalls gute Arbeitsbedingungen und ein loyalitätsförderndes Klima zu bieten.

Im Leitbild ist besonders die Rücksichtnahme auf sensible Bereiche wie Pflege, respektvolle Behandlung und Gesundheitsversorgung wichtig. Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und des respektvollen Umgangs miteinander haben im Bereich der Altenhilfe wegen der großen Arbeitsbelastung und der Personalknappheit einen besonderen Stellenwert.

Zur Festigung der Marktposition und vor allem zur Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden ist eine segmentspezifische Ansprache der Zielgruppe vorteilhaft. Relevante Kriterien dabei sind Alter, Geschlecht, Einkommen, Haushaltsgröße

(insbesondere die Unterscheidung zwischen Ehepaaren und allein Lebenden), Gesundheitszustand/Versorgungsbedürftigkeit, Wohnort, Nationalität (vor allem in den Städten), und Lebensstil (Unterscheidung zwischen positiven und negativen Alten).

Durch Marktliberalisierung und eine Zunahme der Bedeutung privater Anbieter entsteht ein Wettbewerb um lukrative Kundensegmente. Gemeinnützige Anbieter müssen sich darin aktiv der Konkurrenz stellen, um ein „Cream Picking“ der gewinnorientierten Anbieter zu verhindern. In Bezug auf die Konkurrenz durch mobile Dienstleister der Altenhilfe müssen stationäre Anbieter ihre Nutzenvorteile kommunizieren: Etwa das vollständige Angebot unter einem Dach, die altengerechte Ausstattung sowie die Geborgenheit in einer Gemeinschaft.

## Anhang A: Literaturverzeichnis

Andreasen, Alan R.; Kotler, Philip (2003): Strategic marketing for nonprofit organizations, 6. Auflage, Upper Saddle River: Prentice Hall

APA-Meldung 644, 18.11.2005: Nationalrat: Pensionsharmonisierung mit Mehrheit beschlossen

APA-Meldung 352, 22.3.2004: Pensionen: SP-Pensionisten verlangen Verhandlungen mit Regierung

APA-Meldung 184, 7.1.2005: Altersteilzeit: Weiterer Rückgang auf 37.070 Bezieher

APA-Meldung 375, 19.5.2005: Memory-Bus: Fahrendes Gedächtnis-Training zur Vorbeugung von Demenz

Badelt, Christoph (Hg.) (1996): Kosten der Pflegesicherung: Strukturen und Entwicklungstrends der Altenbetreuung, 2. Aufl. Wien u.a.: Böhlau

Badelt, Christoph (Hg.) (2002): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Beilmann, Michael (1995): Sozialmarketing und Kommunikation : Arbeitsbuch für eine Basismethode der Sozialarbeit, Neuwied u.a.: Luchterhand-Verlag

Bieger, Eckhard u.a. (1996): Zeit, Geld, Werte: Marketing und Öffentlichkeitsarbeit für Bildung, Soziales, Verbände und kirchliche Einrichtungen, Hamburg: EB-Verlag

BMSG (1999a): Bericht zur Lebenssituation älterer Menschen, Kurzfassung, Wien: Bundesministerium für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (BMSG)

BMSG (1999b): Bericht zur Lebenssituation älterer Menschen, Langfassung, Wien: Bundesministerium für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (BMSG)

BMSG (2001): Internationales Jahr der älteren Menschen. Auf dem Weg zu einer neuen Seniorenpolitik, Wien: Bundesministerium für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (BMSG)

BMSG (2002): Unsere Politik für alle Generationen. Strategien und best practices der österreichischen Seniorenpolitik, Wien: Bundesministerium für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (BMSG)

BMSG (2003a): Sozialausgaben,  
<http://www.bmsg.gv.at/cms/site/detail.htm?channel=CH0356&doc=CMS1078918135001>, 13.3.2005

BMSG (2003b): Altenheime und Pflegeheime in Österreich West, Wien: Bundesministerium für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (BMSG)

BMSG (2003c): Altenheime und Pflegeheime in Österreich Ost, Wien: Bundesministerium für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (BMSG)

Bruhn, Manfred; Tilmes, Jörg (1994): Social Marketing: Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen, 2. Auflage, Stuttgart u.a.: Kohlhammer

Bundes-Gleichbehandlungsgesetz, Stand vom 18. 3. 2005, abgerufen unter  
<http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht/>

Christa, Harald (1997): Sozio-Marketing für freigemeinnützige Einrichtungen der stationären Altenhilfe : eine Analyse der Handlungspotentiale freier Träger in einem wettbewerbsorientierten Public-Private-Mix sozialer Dienstleistungen für ältere Menschen, Münster: Votum-Verlag

Coudenhove, Clemens (2004): Hilfreiche Symbiosen, In: Bestseller, Nr. 7+8, 24.8.2004, Seite 28-30

Cserjan, Karoly: Altenhilfe in Österreich 1988 - 2011 (1990): regionale Verteilung. Gutachten des Österreichischen Instituts für Raumplanung, Wien: Geschäftsstelle d. Österr. Raumordnungskonferenz

Der Standard, 19.03.2005: Arm, krank und alt – das gilt längst nicht mehr, S. 2

Der Standard, 19.03.2005: „Fatale Haltung“ gegenüber dem Älterwerden, S. 2

Der Standard, 19.03.2005: Der hohe Preis fürs lange Leben, S. A7

Der Standard, 19.03.2005: Trittsicherer Pionier der Sozialforschung, S. A7

Epstein, Trude Scarlett (Hg.) (1999): A manual for culturally-adapted social marketing: health and population, New Delhi u.a.: Sage

Fischer, Walter (2000): Sozialmarketing für Non-Profit-Organisationen: ein Handbuch, Zürich: Orell Füssli

Gunter, Barrie (1998): Understanding the older consumer: the grey market, London u.a.: Routledge

Hanika, Alexander; Lebhart, Gustav; Marik, Stephan (2003): Bevölkerung Österreichs im 21. Jahrhundert, Wien: Statistik Austria

Hasitschka, Werner; Hruschka, Harald (1982): Nonprofit-Marketing, München: Vahlen

Heitger, Annette (1994): Kommunikation und Organisation in einem sozial-ökonomischen Projekt, eine Fallstudie, Wien: Diplomarbeit, Universität Wien

Heitzmann, Karin (2001): Dimensionen, Strukturen und Bedeutung des Nonprofit Sektors. Eine theoretisch-konzeptionelle und empirische Analyse für Österreich, Wien: Service Fachverlag

Hödl, Martina: Persönliches Gespräch, 23.03.2005

Hoffmann, Hans-Joachim (1981): Psychologie der Werbekommunikation, 2. Auflage, Berlin u.a.: de Gruyter

Holscher, Claus (1977): Sozio-Marketing: Grundprobleme und Lösungsansätze zum Marketing sozialer Organisationen, Essen: Girardet

Kipp, Johannes; Jüngling, Gerd (1991): Verstehender Umgang mit alten Menschen. Eine Einführung in die praktische Gerontopsychiatrie, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag

Klacks, Die Mitarbeiterzeitung des Kuratoriums Wiener Pensionisten-Wohnhäuser, März 2005

Kotler, Philip; Roberto, Eduardo L. (1989): Social Marketing: strategies for changing public behaviour, New York: Free Press u.a.

Kotler, Philip; Zaltman, Gerald (1971): Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, In: Journal of Marketing 35, Juli 1971, S. 3-12

Kroeber-Riel, Werner; Behrens, Gerold; Dombrowski, Ines (Hg.) (1998): Kommunikative Beeinflussung in der Gesellschaft: kontrollierte und unbewußte Anwendung von Sozialtechniken, Wiesbaden: Gabler Verlag

Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter (1999): Konsumentenverhalten, / . Auflage, München: Vahlen

Krzeminski, Michael; Neck, Clemens (Hg.) (1994): Praxis des Social Marketing, Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation

Kuratorium Wiener Pensionisten-Wohnhäuser, [www.kwp.at](http://www.kwp.at), 24.03.2005

Kuratorium Wiener Pensionisten-Wohnhäuser (1998): Leitbild

Kuratorium Wiener Pensionisten-Wohnhäuser (o.J.a): Vergnügt und geborgen wohnen

Kuratorium Wiener Pensionisten-Wohnhäuser (o.J.b): Das Bewohnerservice

Kuratorium Wiener Pensionisten-Wohnhäuser (o.J.c): Solidarität mit SeniorInnen

Kurier, 16.11.2003: Gütesiegel zur Orientierung, S. 13

Lausch, Andreas P. (2003): Betriebsführung und Organisation im Gesundheitswesen: Strukturen, Einrichtungen, Betriebsführung und Organisationslehre im Gesundheitswesen; ein Arbeitsbuch für Gesundheits- und Pflegeberufe, 2. Aufl., Wien u.a.: Maudrich

Lichtblau, Pia (2003): Strategien und Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von Social Marketing Kampagnen am Fallbeispiel der "leichter leben" Kampagne des ORF, Wien: Diplomarbeit, Universität Wien

Lindgren, Henry Clay (1999): Psychologie des Geldes : Unabhängigkeit, Anerkennung, Schuldgefühle, Geiz, Verschwendungssucht, normaler Umgang mit Geld, Zürich: Conzett

MacFadyen, Lynn; Stead, Martine; Hastings, Gerard (o.J.): Social Marketing - A Synopsis by the Centre for Social Marketing, <http://www.marketing.strath.ac.uk/csm/about/synopsis.htm>, 14.2.05

Meffert, Heribert (1994): Marketing-Management, Wiesbaden: Gabler

Meyer, Katharina (Hg.) (2002): Nonprofit-Management auf dem Prüfstand: Konzepte - Strategien – Lösungen, Frankfurt am Main/Wien u.a.: Lang

Niederer, Andrea (2001): Messung der Marketingorientierung in österreichischen Nonprofit-Organisationen am Beispiel von Alten-/Pflegeheimen und Krankenanstalten mit zusätzlicher Berücksichtigung des öffentlichen Bereichs, Wien: Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien

SPÖ-Klub Rathaus (2004): MigrantInnenklub - Ein Integrationsprojekt im SeniorInnenbereich,  
[http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS\\_20040514\\_OTs0127&ch=politik](http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20040514_OTs0127&ch=politik)

Palupski, Rainer (1997): Marketing kommunaler Verwaltungen, München/Wien: Oldenbourg

Pantenburg, Stephan (1996): Marketingstrategien freigemeinnütziger Unternehmen im Altenhilfesektor, Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft

PID-Rathauskorrespondenz, 04.03.2005, Grete Laska's Gang-Galerie zeigt "Heim 2000 plus",  
[http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS\\_20050304\\_OTs0043&ch=politik](http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20050304_OTs0043&ch=politik)

Scheibe-Jaeger, Angela (2002): Modernes Sozialmarketing : Praxis-Handbuch für Non-Profit-Organisationen, das Instrumentarium des Marketing-Mix, Überleben durch professionelles Handeln, Regensburg u.a.: Walhalla-Fachverlag

Schuhen, Axel (1997): Marketing in der stationären Altenhilfe: ein kundenorientiertes Freiburger Konzept, Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft

Statistik Austria (2002): Soziale Sicherheit,  
[http://www.statistik.at/fachbereich\\_03/sozial\\_tab.shtml](http://www.statistik.at/fachbereich_03/sozial_tab.shtml), 13.3.2005

Steiner, Hans (1990): Hilfs- und Pflegebedürftigkeit im Alter: Lebensbedingungen, Versorgungsangebote, Zukunftserwartungen, Wien: Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Stemmler, Dieter (Hg.) (1992): Marketing im Gesundheits- und Sozialbereich, Einführung & Grundlagen für die Praxis, Bern/Wien u.a.: Haupt u.a.

Strasser, Gabriele (1994): Ziele und Aufgaben von Gemeinschaftskampagnen im Gesundheitswesen, dargestellt an der Kampagne der ARGE Influenza, Wien: Diplomarbeit, Universität Wien

Tröbinger, Alexander (2004): Soziales Werben, In: Extradienst Nr. 23-24/04, 23.12.2004, S. 144-145

Vereinte Nationen (2002): Zweite Weltversammlung über das Altern, Wien: Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen

WHO (2002): Aktiv Altern. Rahmenbedingungen und Vorschläge für politisches Handeln, (o.O.): Weltgesundheitsorganisation (WHO)

Wolf, Johannes, Spenden-Sammlung im Minenfeld, in: Kurier, 19.1.2004, S. 12

4managers, Themenindex Stichwort carry over, <http://www.4managers.de/01-Themen/..%5C10-Inhalte%5Casp%5Ccarry-over-effekt.asp?hm=1&um=C>, 7.3.2005

4managers, Themenindex Stichwort spill over, <http://www.4managers.de/01-Themen/..%5C10-Inhalte%5Casp%5Cspill-over-effekt.asp?hm=1&um=S>, 7.3.2005

## **Anhang B: Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Adaptiert von Kotler, Philip; Roberto, Eduardo L. (1989): Social Marketing: strategies for changing public behaviour, New York: Free Press u.a., S. 25

Abbildung 2: Verfasserin, Daten von: Hanika, Alexander; Lehart, Gustav; Marik, Stephan (2003): Bevölkerung Österreichs im 21. Jahrhundert, Wien: Statistik Austria, S. 24-25

## **Anhang C: Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Adaptiert von Bruhn, Manfred; Tilmes, Jörg (1994): Social Marketing: Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen, 2. Auflage, Stuttgart u.a.: Kohlhammer, S. 55

Tabelle 2: Adaptiert von Pantenburg, Stephan (1996): Marketingstrategien freigemeinnütziger Unternehmen im Altenhilfesektor, Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft, S. 147

Tabelle 3: Badelt, Christoph (1996): Kosten der Pflegesicherung: Strukturen und Entwicklungstrends der Altenbetreuung, 2. Aufl. Wien u.a.: Böhlau

Tabelle 4: Pantenburg, Stephan (1996): Marketingstrategien freigemeinnütziger Unternehmen im Altenhilfesektor, Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft, S. 90

## **Anhang D: Satzung des KWP**

# **Satzung**

## **des Kuratoriums Wiener Pensionisten-Wohnhäuser in der Fassung des Vorstandsbeschlusses vom 28. November 2003**

### **Präambel**

Infolge des vom Gemeinderat am 7.10.1960 gefassten Beschlusses (Pr.Z.2522), unter dem Namen Kuratorium Wiener Pensionistenheime einen gemeinnützigen Fonds mit Rechtspersönlichkeit zu errichten, wurde mit Bescheid der Wiener Landesregierung vom 3.11.1960 (M.Abt. 62-II/P 96/60) die Rechtspersönlichkeit dieses Fonds anerkannt und die Satzung fondsbehördlich genehmigt.

Zum 31.12.2002 belief sich das Fondsvermögen auf 32,9 Mio. Euro. Das Anlage- und Umlaufvermögen umfasste im Wesentlichen 30 Häuser in 21 Bezirken und betrug zum genannten Stichtag 368,3 Mio. Euro. Der Fonds ist nicht auf Gewinn gerichtet.

Bei allen in der Satzung verwendeten personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter.

### **§ 1 Name, Zweck und Sitz des Fonds**

Das Kuratorium Wiener Pensionisten-Wohnhäuser ist ein mit Rechtspersönlichkeit ausgestatteter gemeinnütziger Fonds mit dem Zweck, Wohnhäuser und andere Einrichtungen für in Wien wohnhafte Pensionistinnen zu erwerben, bzw. durch Neu- oder Umbau zu errichten, einzurichten und zu betreiben, des weiteren sowohl für diesen Personenkreis als auch für ältere, außerhalb dieser Einrichtungen in Wien lebende Pensionistinnen durch Einrichtung und Unterhaltung sozialer Dienste die Führung eines eigenen Haushaltes zu erleichtern oder zu ermöglichen und die geistigen, gesellschaftlichen und kulturellen Kontakte zu sichern.

Hiezu gehören auch Errichtung, Einrichtung und Betreibung von Betreuungsstationen.

Der Ausbildung geeigneten Personals für die sozialen Dienste und die Betreuung der in die Wohnhäuser und anderen Einrichtungen aufgenommenen Pensionistinnen dient der Betrieb eines Fortbildungszentrums.

Der Fonds hat seinen Sitz in Wien.

## **§ 2 Mittel des Fonds**

Die für die Zwecke des Fonds erforderlichen Mittel werden aufgebracht:

- a) durch Beiträge von juristischen Personen des öffentlichen und privaten Rechts;
- b) durch Inanspruchnahme von Krediten;
- c) durch Eigenleistungen der Personen, denen die Maßnahmen des Fonds zugute kommen, sowie durch im Hinblick auf diese Maßnahmen erbrachte Leistungen Dritter;
- d) durch freiwillige Zuwendungen von materiellen oder immateriellen Werten, insbesondere von Geld, Gütern, Dienstleistungen, Rechten usw.;
- e) durch Veranstaltung von Sammlungen, Lotterien und ähnlichen Aktionen;
- f) durch entgeltliche Leistungen der zur Förderung des gemeinnützigen Zwecks geführten Gastgewerbebetriebe.

## **§ 3 Zielsetzungen des Fonds**

1. Der Fonds hat die ihm zufließenden Mittel für Erwerb, Errichtung, Ausgestaltung und Führung von Pensionisten-Wohnhäusern und anderen dem Fondszweck dienenden Einrichtungen und Diensten zu verwenden.
2. Die Pensionisten-Wohnhäuser und anderen Einrichtungen des Fonds dienen alten Menschen österreichischer Staatsbürgerschaft, die zur Führung eines selbständigen Haushaltes nicht mehr fähig sind und seit mindestens zwei Jahren oder während eines zusammenhängenden Zeitraumes von 40 Jahren ihren Wohnsitz in Wien haben.
3. Es besteht kein Rechtsanspruch auf Leistungen des Fonds.

## **§ 4 Organe des Fonds**

Organe des Fonds sind

der Vorstand  
die Präsidentin  
die Zentrale (Geschäftsstelle)

## **§ 5 Der Vorstand und die Präsidentin**

1. Der Vorstand besteht aus der Präsidentin und 13 weiteren Mitgliedern. Präsident(in) ist der Bürgermeister oder die von ihm mit dieser Funktion betraute amtsführende Stadträtin. Elf Mitglieder werden vom Stadtsenat bestellt. Zwei Mitglieder, welchen jedoch nur beratende Stimme zukommt, entsendet der Magistrat.
2. Die Funktionsperiode des Vorstandes ist identisch mit der des Wiener Gemeinderates, jedoch bleiben die Vorstandsmitglieder bis zur Bestellung ihrer Nachfolger im Amt.
3. Der Vorstand wählt aus seiner Mitte eine erste und eine zweite Vizepräsidentin. Die Präsidentin wird im Falle der Verhinderung durch die erste Vizepräsidentin, falls auch diese verhindert ist, durch die zweite Vizepräsidentin oder durch das von der Präsidentin bestimmte Mitglied des Vorstandes vertreten.
4. Der Vorstand wird von der Präsidentin, im Falle der Verhinderung von der Vertreterin (Abs. 3) einberufen. Die Einladung der Mitglieder hat mindestens acht Tage vor der Sitzung unter Angabe der Tagesordnung zu erfolgen. Der Vorstand muss einberufen werden, wenn die Einberufung von einem Drittel der Mitglieder verlangt wird.
5. Der Vorstand kann seinen Sitzungen auch Personen, die ihm nicht angehören, mit beratender Stimme beiziehen.
6. Der Vorstand ist bei Anwesenheit von mindestens der Hälfte der Mitglieder beschlussfähig. Soweit diese Satzung nichts anderes bestimmt, werden die Beschlüsse mit einfacher Stimmenmehrheit gefasst. Bei einer Abstimmung, die Stimmgleichheit ergibt, entscheidet die von der Präsidentin abgegebene Stimme, im Falle ihrer Verhinderung die der Vertreterin (Abs. 3).
7. Zur Beschlussfassung über die Änderung der Fondssatzung und die Auflösung des Fonds ist die Zustimmung von mindestens zwei Drittel der Mitglieder des Vorstandes erforderlich.

## **§ 6 Aufgaben des Vorstandes**

Dem Vorstand obliegt die Beschlussfassung in allen grundsätzlichen Angelegenheiten, insbesondere sind ihm vorbehalten:

- a) die inhaltliche Gestaltung des Betreuungsvertrages und der Hausordnung;
- b) die Festsetzung der Entgelte für die mit dem Betreuungsvertrag im Zusammenhang stehenden Leistungen des Fonds;
- c) die Beschlussfassung über die Errichtung oder Auflassung von Wohnhäusern und sonstigen Einrichtungen bzw. Dienstleistungen;
- d) die Aufnahme von Krediten;
- e) der Kauf und Verkauf von Liegenschaften;
- f) die Bestellung der Geschäftsführerin;
- g) die Genehmigung des Wirtschaftsplanes;
- h) die Genehmigung des Rechnungsabschlusses;
- i) die Beschlussfassung über Satzungsänderungen;
- j) die Beschlussfassung über die Auflösung des Fonds;
- k) die Beschlussfassung über sonstige Angelegenheiten, die sich der Vorstand vorbehält.

## **§ 7 Aufgaben der Präsidentin**

Die Präsidentin vertritt den Fonds nach außen. Im Falle der Verhinderung der Präsidentin vertritt die nach § 5 Abs. 3 berufene Vertreterin.

## **§ 8 Zeichnungsberechtigungen**

1. Zur rechtsverbindlichen Zeichnung sind drei Unterschriften erforderlich. Es sind dies die Unterschrift der Präsidentin, im Falle ihrer Verhinderung die ihrer Vertreterin (§ 5 Z 3), weiters die Unterschrift der Geschäftsführerin bzw. im Falle ihrer Verhinderung die einer sonstigen Mitarbeiterin, sowie die Unterschrift einer weiteren Mitarbeiterin.

Die Bevollmächtigung der bei Verhinderung der Geschäftsführerin zur Zeichnung berechtigten Mitarbeiterin und der weiteren zeichnungsberechtigten Mitarbeiterinnen erfolgt durch die Präsidentin mit Zustimmung des Vorstandes.

2. Die Präsidentin kann die Berechtigung zur Zeichnung von Geschäftsstücken geringerer Bedeutung sowie der laufenden Gebarung der Zentrale (Geschäftsstelle) und den angegliederten Organisationseinheiten übertragen.

In diesem Falle ist - mit Ausnahme von Überweisungen - die Unterschrift der Geschäftsführerin bzw. einer von ihr bevollmächtigten Mitarbeiterin, oder die Unterschrift einer von der Präsidentin mit Zustimmung des Vorstandes zur Zeichnung bevollmächtigten Mitarbeiterin erforderlich.

Für die rechtsverbindliche Zeichnung von Überweisungen sind die Unterschrift der Geschäftsführerin bzw. einer von ihr bevollmächtigten Mitarbeiterin, und die Unterschrift einer von der Präsidentin mit Zustimmung des Vorstandes zur Zeichnung bevollmächtigten Mitarbeiterin erforderlich.

## **§ 9 Aufgaben der Zentrale (Geschäftsstelle)**

1. Die Zentrale (Geschäftsstelle) besorgt unter der Leitung der Geschäftsführerin die Geschäfte des Fonds, soweit sie nicht der Präsidentin oder dem Vorstand vorbehalten sind. Sie hat die Beschlüsse des Vorstandes durchzuführen und die Präsidentin bei der Durchführung der Aufgaben zu unterstützen.
2. Die Zentrale (Geschäftsstelle) hat den Rechenschaftsbericht über die Tätigkeit des Fonds sowie den Rechnungsabschluss über das abgelaufene Geschäftsjahr zu verfassen und dem Vorstand binnen 6 Monaten nach Ablauf des Geschäftsjahres zur Genehmigung vorzulegen.
3. Die Zentrale (Geschäftsstelle) hat den Wirtschaftsplan für das nächstfolgende Geschäftsjahr, das mit dem Kalenderjahr identisch ist, bis zum 15. Dezember des laufenden Jahres zu erstellen und dem Vorstand zur Genehmigung vorzulegen.

## **§ 10 Kontrolle**

Die Rechnungs- und Gebarungskontrolle wird – unbeschadet der gesetzlichen Bestimmungen über die Aufsicht über das Fondsvermögen (§ 27 Wiener Landes-Stiftungs- und Fondsgesetz) - vom Kontrollamt der Stadt Wien ausgeübt.

## **§ 11 Auflösung des Fonds**

*Bei freiwilliger oder behördlicher Auflösung oder Wegfall des bisherigen Zweckes des Fonds ist das Fondsvermögen für gemeinnützige oder mildtätige Zwecke iSd §§ 34 ff Bundesabgabenordnung zu verwenden (§ 39 Z 5 BAO).*

## **Anhang E: Interviewleitfaden**

**Gespräch Martina Hödl, Marketing & Öffentlichkeitsarbeit KWP,  
23.03.2005**

### **Organisation**

Rechtsform, Finanzierung, Abhängigkeit von der Stadt

Philosophie, Leitbild

Wie wird das Leitbild kommuniziert? Wird es evaluiert und überprüft?

### **Angebot**

Betreutes Wohnen (Am Mühlengrund) – was heißt das im Unterschied zu den „normalen Wohnhäusern“? Wie weit geht die Pflege, wann muss jemand ins Krankenhaus oder Pflegeheim? 1.833 Pflegebetten

### **Marketing**

Wie verläuft die Planung?

Marketingbudget

Wird eine Agentur beauftragt?

Werden die Erfolge kontrolliert und evaluiert?

### **Ziele der Kommunikation – was überwiegt?**

#### **Wie werden Ziele identifiziert?**

- Image:
  - Geselligkeit
  - Sicherheit, Modernität
  - Service
  - Öffnung der Häuser
  - Integration im Grätzel
  - Integration aller Generationen
  - Animation der Bewohner
  
- Gibt es einen Krisenplan? Wie reagiert man auf negative Schlagzeilen?

- Werbung freiwilliger Mitarbeiter
- Öffentlichkeitsarbeit für das Thema Alter
- Lobbying?
- Aktive Neukundenwerbung? – 80.000 Vormerkungen

## **Marktforschung**

Methoden, Zeitliche Abstände, Budget

Was sind die Themen die untersucht werden? Interne/externe Situation?

Kundenzufriedenheit, St/Schw, MA-Zufriedenheit, Konkurrenzbeziehungen,  
Image

Wer ist/sind Zielgruppe/n des Marketing?

Besondere Bedürfnisse der speziellen Zielgruppe

Besondere Schwierigkeiten

Gestalterische, textliche Besonderheiten

Erreichbarkeit der Zielgruppe, Distribution

## **Zusammenarbeit mit anderen Einflussgruppen**

Bundespolitik (Thema Pensionen)

Stadt Wien

Bewohner

Angehörige

Seniorenverbände

Medien

Financiers

Private Anbieter }

Pflegeheime } Art der Konkurrenz – Subventionen, Kunden?

Andere?

## **Maßnahmen**

Bsp:

Bewohnerservicestelle

Remobilisationsstationen

Projekt „SmS – Solidarität mit SeniorInnen“ für Freiwillige Mitarbeit

Seniorenquiz „Wer weiß, gewinnt“

Tage der offenen Tür

Infotage

Minigolf kommt zu dir

Halbtagsausflüge

Cafés

Homepage: Gästebuch, Infos, FAQ,...

Mitarbeiterzeitung

Zahlreiche Veranstaltungen

5 Seniorentreffs

Pensionistenklubs: 8.000 Besucher, 181 Klubs

## Zusammenfassung

Die Diplomarbeit handelt von den Problemen und Besonderheiten des Marketings im Sozialbereich, einem nicht-kommerziellen Bereich. Speziell wird das Marketing für Altenheime betrachtet. Am Anfang der Arbeit werden die Fragen gestellt, mit welchen Marktsituationen soziale Organisationen konfrontiert werden, wie sich ihre Handlungsfelder gestalten und welche Erfolgsfaktoren es gibt. Im speziellen wird darauf eingegangen, mit welchen Kommunikationsmitteln die Zielgruppe am besten erreicht werden kann.

Im ersten, theoretischen Teil der Arbeit wird der bisherige Erkenntnisstand im Social Marketing dargelegt. Der zweite Teil untersucht die Rahmenbedingungen des Alterns und im Speziellen die österreichische Alten- und Sozialpolitik, da diese Faktoren das Handeln von Institutionen der Altenhilfe bestimmen. Im dritten Teil wird dann eine konkrete Organisation, das Kuratorium Wiener Pensionistenwohnhäuser in Wien, genauer betrachtet und mit den Erkenntnissen der vorherigen Teile verglichen.

Die angewendeten Untersuchungsmethoden sind Literaturrecherche und Interview.

Die Ergebnisse zeigen einige essentielle Unterschiede zwischen dem klassischen Marketing und Social Marketing. Die wichtigsten Besonderheiten des Sozialbereichs sind die Dominanz von Sachzielen gegenüber finanziellen Zielen, die generelle Knappheit von Geldmitteln, die große Bedeutung des Engagements der Mitarbeiter und der Qualität der Leistung, sowie der wachsende Wettbewerb, etwa zwischen verschiedenen Anbietern der Altenhilfe. Ein speziellen Problem des Social Marketing besteht darin, dass die Leistungen zwar oft gratis angeboten werden, jedoch trotzdem psychologische und soziale Barrieren der Nutzung abgebaut werden müssen, um die jeweilige Zielgruppe zur Inanspruchnahme der Leistung zu bewegen.

Die Anwendung von Social Marketing-Methoden ist ein adäquates Mittel, um auf diese Gegebenheiten zu reagieren. Besonders wesentlich ist die kontinuierliche Ausrichtung an den Bedürfnissen von Kunden und andere Einflussgruppen. Ein

Ausgangspunkt für die Marketingaktivitäten ist auch das Leitbild der Organisation. Dieses wichtige Dokument dient zur Orientierung für alle Mitarbeiter und andere Personen, die mit der Organisation in Kontakt treten und enthält unter anderem die Firmenphilosophie, die Produktpalette, die geplante Entwicklung in der Zukunft und andere wichtige Leitlinien für das Handeln der Institution. Bezüglich der Kommunikationsmittel hat sich gezeigt, dass das persönliche Gespräch im Sozialbereich einen besonderen Stellenwert innehat: Meistens werden sehr persönliche und tief greifende Themen, wie etwa Altern, Gesundheit und Abhängigkeit, angesprochen, und in einer solchen Situation ist der persönliche Kontakt geeignet, Vertrauen zu schaffen. In Bezug auf Werbung und PR ist zu sagen, dass Medien und Agenturen Sozialthemen meist sehr aufgeschlossen gegenüberstehen und man so auch mit knappen Mitteln eine gewisse Kommunikationsleistung erreichen kann.

Als Schlussfolgerung kann man zusammenfassen, dass Marketing im Sozialbereich durch verschiedenen Rahmenbedingungen eine besondere Herausforderung darstellt. Außer den fehlenden Finanzmitteln stellt auch der soziale Druck bei der Kommunikation von schwierigen Themen oft ein Problem dar. Nichtsdestotrotz können Soziinstitutionen erfolgreich sein, wenn sie ihre Mittel effizient einsetzen und passende Wege finden, an die Zielgruppe heranzukommen.

## **Abstract**

This diploma thesis treats the problems and particularities of marketing in community services, which is a non-profit domain of marketing, especially in residential homes for elderly people. The fields of action, possible strategies and success factors for social organisations are identified.

The text consists of three main parts: The first one is a theoretical part in which the existing literature about Social Marketing is scrutinised. The second chapter is more applied; it treats the living conditions of elderly people as well as health and social politics in Austria. A comparison of these findings and a concrete example, the curatorship of residential homes for the elderly in Vienna, is implemented in the third part.

The applied research methods are literature research and interview.

The analysis shows many differences between commercial and Social Marketing. The particularities of Social Marketing are especially the dominance of social change objectives to the disadvantage of financial objectives, the general shortage of financial resources, the dependence on the quality of service offered by the personnel and growing competition between providers of services for elderly people. Furthermore, although the services offered are often free, there are psychological and social obstacles of use which have to be minimised by social marketers.

As a reaction to these circumstances, social organisations and accordingly residential homes for the elderly should implement several techniques of Social Marketing. In all their activities, they have to align with the expectations of influence groups such as prospective clients, employees, competitors, politicians, experts and the media. A central part of the marketing strategy is the mission statement which provides important information for all persons in contact with the organisation. Amongst other things it contains the self-image and the philosophy of the organisation as well as the scheduled development and the product range. Concerning communication instruments, the thesis has shown that the personal dialogue has a heavy impact on prospective clients of residential homes for the

elderly, because very personal topics such as seniority and bad health have to be dealt with and confidence has to be established.

As a conclusion, the thesis shows that despite many problems such as the shortness of money and social barriers, social institutions can be successful by implementing instruments of Social Marketing and by efficient allocation of their scarce resources.