

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in Kull, St. (2021): Sozialkaufhäuser als Andersorte für das (Handels-)Marketing, Janßen, S./Kirstges, T./Kull, S./Neumann, M./Schmoll, E. (Hrsg): Jahresband 2021 des Fachbereichs Wirtschaft – Gesammelte Erkenntnisse aus Lehre und Forschung, S. 185-210, ISBN 978-3-643-14961-9.

*Stephan Kull*

## **Sozialkaufhäuser als Andersorte für das (Handels-)Marketing**

*Herzlichen Dank an meine Studierenden im Masterkurs Handelsmarketing 2020, die mich auf diese nur vermeintlich abseitige Forschungslücke fokussierten.*

### **1 Etwas andere Einkaufsorte**

In den Supermärkten quellen die Regale über, Kunden rauschen durch die Gänge und füllen ihre Einkaufswagen mit allerlei leckerem Erlebnis und mit frischer Ware aus den Bereichen Schokolade, Milch und manchem mehr. An der Kasse bezahlen sie noch eben, und dann konsumieren sie ihre neuen Besitztümer nach Herzenslust. So sieht die „normale“ Welt des stationären Handels aus, für die gängige Abhandlungen über Handelsmarketing geschrieben werden.<sup>1</sup> Bestenfalls wird tiefer ausdifferenziert, ob eher zügige Versorgung oder bereichernde Erlebnisse im Vordergrund stehen sollen. Und in der Bundesrepublik als „Discountweltmeister“ stellt sich dann für das Marketing auch noch die Frage, ob Preis oder Qualität den Einkauf dominiert.

Handelsgeschäfte, große Einkaufspassagen und ganze Fußgängerzonen werden vom Marketing als sogenannte „Dritte Orte“<sup>2</sup> zwischen dem eigenen Zuhause (erster Ort) und der Arbeit (zweiter Ort) ausgeformt. Hierunter fasst z. B. Mikunda<sup>3</sup> frei zugängliche, sozial angereicherte Treffpunkte als halböffentliche Räume, die für Besucher zum Ort ihrer Wahl werden,

---

<sup>1</sup> Der Autor nimmt sich keineswegs aus, auch Kull, S., 2019 folgt diesem Muster.

<sup>2</sup> Vgl. erstmalig zu dem Begriff der „Third Places“ Oldenburg, R., 1999.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu unter Marketingaspekten ausführlich Mikunda, C., 2002.

frei nach dem Motto: „Hier fühle ich mich wie zuhause“. In all diesen Bereichen hat das Handelsmarketing im stationären Zuschnitt einen gewichtigen Schwerpunkt in Handlungen und Abhandlungen.

Im Schatten dieser Wohlfühlwelten existieren eine Vielzahl anderer Beschaffungswege für Bedarfsdeckungen. Nicht alle Nachfrager verfügen über genügend monetäre Eintrittskarten in die glitzernden Warenwelten. Teilweise klärt die Teilnahme am Geschehen ein Bezugsgutschein für Lebensmittel, der mit einem Gefühl zwischen Scham und Routine an der Kassenschlange im Supermarkt gezogen werden muss. Dann begnügt sich Handelsmarketing damit, günstige Preise zu fokussieren, ansonsten bleiben die theoretischen Grundlagen gleich, nur das Geld der Kunden stammt aus öffentlichem Etat.

Was aber passiert an jenen etwas anderen Orten wie Tafeln, Kleiderkammern, CAP-Märkten oder Sozialkaufhäusern? Auch hier findet Handel statt. Und auch hier gäbe es Aufgaben für das Marketing. Es herrscht jedoch zumeist ein breiter blinder Fleck. Jene Orte sind für normale Shopper eben nicht normal, sondern werden oft ausgeblendet und sind damit nicht existent. Sie können als „Nichtorte“<sup>4</sup> des Marketings gelten und werden eher der Soziologie und Sozialpsychologie überlassen.

Tafeln<sup>5</sup> beispielsweise übernehmen Lebensmittelspenden aus Restaurants und Lebensmittelhandel, die kurz vor dem Verfall zu wertlosem Abfall noch zur Bedarfsdeckung von Bedürftigen dienen. Auch Kleiderkammern sammeln Altkleider, um sie nach Sortierung und Reinigung an ausschließlich Bedürftige weiterzureichen. Für kleine oder keine Preise werden die Leistungsbündel oft mit ehrenamtlicher Hilfe an jene weitergegeben, die sie sich sonst nicht leisten könnten. Handel geht damit in eine non-profit-orientierte Verteilungsfunktion über, die neben der Gestaltung von Standort und Ladenlokal auch logistische, motivationale und kommunikative Fragen berührt und durch ein Non-Profit-Marketing begleitet wird.

In den über 100 CAP-Märkten in Deutschland hingegen findet ein übliches Supermarktgeschehen statt, bis auf einen Unterschied: Der überwiegende

---

<sup>4</sup> Nichtorte existieren nicht als eigenständiger Ort, sie sind Durchgangsräume, denen keinerlei Aufmerksamkeit gewidmet wird, vgl. hierzu Augé, M., 1994.

<sup>5</sup> Vgl. zu den Tafeln umfassend der Sammelband von Selke, S., 2011 sowie Brühl, J., 2016.

### Sozialkaufhäuser als Andersorte für das (Handels-)Marketing 3

---

Teil des Personals besteht aus Menschen mit leichten Behinderungen.<sup>6</sup> Die Marketingaufgaben scheinen eher in der Kommunikation und Positionierung einer Idee von Inklusion zu liegen, was übrigens in der praktischen Umsetzung erfolgreich gelingt. Aus der Perspektive des Handelsmarketings bleibt jedoch sonst alles beim Alten.

Komplexer wird die Andersartigkeit des Ortes für das Marketing bei der Betrachtung von Sozialkaufhäusern. Hier finden sich mehrere „Sowohl-als-auch-Momente“ nebeneinander. Zielgruppen sind *sowohl* Bedürftige *als auch* bewusste Unterstützer *als auch* normale Shopper. Damit wird im Gegensatz zur Typologie Hoburgs<sup>7</sup> das Sozialkaufhaus im Sinne eines Kaufhauses für alle zu ihm findenden Zielgruppen verstanden und deutlich abgegrenzt von Kleiderkammern oder Tafeln, die sich einzig auf die Zielgruppe der Bedürftigen beschränken. Die Waren werden zumeist - wie dort auch - *sowohl* gespendet *als auch* - anders als dort, wenn auch selten - gegen einen geringen Obolus zugekauft. Und das Personal besteht *sowohl* aus handelserfahrenen Angestellten *als auch* aus Langzeitarbeitslosen *als auch* aus Ehrenamtlichen und Praktikanten. Die Zielvorstellung ist *sowohl* die Ermöglichung von preisgünstigem Erwerb der Waren *als auch* Teilhabe bzw. Partizipation an Gesellschaft und deren ökonomischen Marktprozessen.<sup>8</sup> Hier treffen sich also *sowohl* ökonomische *als auch* soziale Interessen. Und für das Marketing bedeutet dies, *sowohl* Bedarfsdeckung zu leisten *als auch* in bestem Sinne zur Bedarfsweckung für diesen Andersort beizutragen. Eine Menge von „Sowohl-als Auchs“ also, die sich hier treffen.

---

<sup>6</sup> In den mittlerweile über 100 CAP-Märkten im Bundesgebiet, sind von den etwa 1555 Mitarbeitern rund 850 Mitarbeiter mit Behinderung. Vgl. hierzu CAP... der Lebensmittelpunkt, 2021.

<sup>7</sup> Vgl. Hoburg, R., 2010, der auch Kleiderkammern und Umsonst-Warenhäuser unter der Kategorie Sozialkaufhaus zusammenfasst. Mit ausschließlich Bedürftigen als Zielgruppe ist jedoch kein marktliches Handelselement mehr enthalten.

<sup>8</sup> Teilhabe ist bereits aktiver und integrativer als Teilnahme, Partizipation geht noch weiter und verschafft eine gestaltende Rolle, sei es durch Mitwirkung am Verkauf als Personal oder durch Mitwirkung an der Leistungserstellung im Sinne des Kunden als Co-Produzenten. Vgl. hierzu Eberle, H.-M., 2020.

Ein Sozialkaufhaus schwankt je nach Ausprägung zwischen einem Dritten Ort im obigen Wohlfühlsinne und einem Nichtort im Sinne der Nichtaufmerksamkeit für einen Raum ohne eigene Identität. Somit ist das Ziel für das Marketing, Nichtorte zu Dritten Orten zu formen. Wenn das erreicht wird, wächst ein Sozialkaufhaus bestenfalls zum Dritten Ort. Aber ein Sozialkaufhaus funktioniert nicht wie ein Handelsgeschäft als Dritter Ort, sondern anders, daher handelt es sich um einen Andersort<sup>9</sup>. Genau dieses Anderssein wollen die nachfolgenden Ausführungen herausarbeiten, damit durch ein geschickt vorinszenierendes Marketing die Andersartigkeit möglichst dennoch in einen Wohlfühlort im halböffentlichen Raum, also in einen Dritten Ort überführt werden kann.

## 2 Andersartige Konzepte von Sozialkaufhaus und Supermarkt

Sozialkaufhäuser gibt es in immer mehr großen und auch kleinen Ortschaften.<sup>10</sup> Genaue Zählungen liegen nicht vor, was schon eine Andersartigkeit zum Supermarkt darstellt, wo alle Geschäfte recht genau und bundesweit erfasst werden. Expertenschätzungen aus 2013 gehen von über 400 Sozialkaufhäusern in der Bundesrepublik aus, alleine in Berlin werden im Jahr 2016 bereits 81 Adressen als Sozialkaufhaus deklariert.<sup>11</sup> Mal sind sie in ehemaligen großflächigen Kaufhäusern untergebracht, mal in ehemals leerstehenden Kleinimmobilien. Ihre Namen reichen von FairKaufhaus über Sozialkontor, Socialladen und Spendenwarenhaus bis zu neutralen Namen wie z. B. Kaufhaus Schill. Teilweise sind die Sozialunternehmen bereits als Filialbetriebe mit einem Zentrallager organisiert.<sup>12</sup> Bisher findet sich jedoch noch keine überregionale Kette (wie die bereits ausgegrenzten CAP-Märkte sie darstellen) oder gar ein Franchise-Betrieb. In dieser Heterogenität und Kleinteiligkeit existieren die unterschiedlichsten Rechtsformen und Professionalisierungslevel. Daher besteht die Notwendigkeit, die vielschichtigen Ausprägungen in der Praxis unter einer umfassenden Begrifflichkeit zu bündeln.

---

<sup>9</sup> Den treffenden Begriff verwendete Hoburg, R., 2013 in einem Vortrag.

<sup>10</sup> Vgl. Ehrenfeld, H., 2013, S. 171.

<sup>11</sup> Vgl. Zimmermann, L., 2016, die allerdings auch einige Einrichtungen listet, die hier nicht unter die Kategorie hineingerechnet werden.

<sup>12</sup> So z. B. die fairkauf eG in Hannover mit fünf Filialen, vgl. hierzu im Internet <https://fairkauf-hannover.de>.

## Sozialkaufhäuser als Andersorte für das (Handels-)Marketing 5

---

Auch Begriffsdefinitionen sind schwer aufspürbar. Im Duden findet sich beispielsweise Folgendes: „Größeres [nicht gewinnorientiertes] Einzelhandelsgeschäft, in dem gebrauchte, meist gespendete Waren preisgünstig erworben werden können.“<sup>13</sup> Diese Definition vernachlässigt den Aspekt der Inklusion von Langzeitarbeitslosen und der Ehrenamtlichkeit vieler Mitarbeitenden. Zudem spiegelt sich auch die Ermöglichung von Teilhabe bzw. Partizipation an sozialen Praktiken der Gesellschaft nicht genügend wider. Auch die Abgrenzung hin zu den Tafeln fällt mit dieser Definition schwer, da die Sortimente nicht auf Food und Nonfood hin spezifiziert werden. *Somit kann in erweiterter Begriffsfassung ein Sozialkaufhaus definiert werden als ein Sozialunternehmen des Einzelhandels, das sich durch folgende Merkmale auszeichnet: (1) ein Angebot aus gebrauchten, oft gespendeten Gebrauchsgütern aus dem Nonfood-Segment (2) als ein Sortiment aus Einzelstücken (3) zu angemessenen Preisen und Konditionen (4) als Ort aktiver Teilhabe am Wirtschaftsleben und Integration in die Gesellschaft (5) unter Erfüllung sozialer Hilfestellung für Bedürftige (Kunden/Personal) und (6) ehrenamtlicher Mitarbeit, (7) u. U. mit Überschuss-Geld für soziale Projekte.*

Eine weitere Charakterisierung soll über den Konzeptvergleich mit einem klassischen Supermarkt erfolgen. Beide Handelsformen eint zunächst die Mittlerrolle im Marktgeschehen. Im Gegensatz zum klassischen Supermarkt wird der Handel weniger Gatekeeper und Promotor<sup>14</sup> von Waren oder Frühwarnradar für Trends, sondern eher Spender von bedarfsdeckender Gebrauchsgüter, Sinn und Lebenshilfe.

Auch die drei Stromgrößen des Handels, (Waren, Wissen und Werte) haben eine etwas andere Ausprägung.<sup>15</sup> Die Warenflüsse eines Sozialkaufhauses sind weniger kontinuierlich nachzubestellen als im Supermarkt, sondern variieren eher zufällig in Abhängigkeit vom Spendenaufkommen in Breite und Tiefe. Das Wissen basiert nicht so sehr auf Kenntnissen über Hersteller und Waren, als vielmehr dem über Zuschüsse und Spendenangebot sowie eventueller Warenaufbereitung. Und auch die Werte schließlich unterscheiden sich deutlich. Ökonomische Gewinnmaximierung tritt

---

<sup>13</sup> Duden, 2021.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu Kull, S., 2019, S. 25.

<sup>15</sup> Vgl. hierzu Kull, S., 2019, S. 26ff.

im Sozialkaufhaus zugunsten von ethischen und nachhaltigkeitsorientierten Werten zurück. Ethisch geht es weniger um die Vorgeschichte und den Besitz der Waren, sondern um Teilhabe-Optionen an gesellschaftlichen Konsumpraktiken.

Grundsätzlich ist das Sozialkaufhaus ein Ort, an dem Nachhaltigkeit im Sinne von Weiternutzung von Dingen nicht nur den Effizienz- und Konsistenzgedanken berührt, sondern auch dem Suffizienzgedanken der Genußsamkeit<sup>16</sup> Rechnung trägt: Es werden ausschließlich anderweitig nicht mehr benötigte, gebrauchte Waren angeboten. Auch die vielfältigen Werte der sozialen Gerechtigkeit forcieren die Intensität der Umsetzung von Nachhaltigkeitsdenken im Sozialkaufhaus. Den abgrenzenden Konzeptvergleich hierzu gibt Abbildung 1.

	<b>Supermarkt</b>	<b>Sozialkaufhaus</b>
<b>Mittlerfunktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gatekeeper</li> <li>• Diffusionsagent/Promotor</li> <li>• Frühwahrnehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spendenvermittler</li> <li>• Hilfevermittler</li> <li>• Sinnvermittler</li> </ul>
<b>Ware</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuware</li> <li>• Food/Nonfood</li> <li>• Nachfrageorientierung: Kontinuierlich planbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebrauchtware</li> <li>• Ausschließlich Nonfood</li> <li>• Angebotsorientierung: Sporadisch, spontan, unikal</li> </ul>
<b>Wissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebotsverfügbarkeiten</li> <li>• Eher ökonomische Nachfrage</li> <li>• Von Nichtort zu Drittem Ort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuschüsse/Spenden/Aufbereitung</li> <li>• Eher soziale Nachfrage</li> <li>• Von Andersort zu Drittem Ort</li> </ul>
<b>Werte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinnmaximierung</li> <li>• Besitz-/Mitnahmeeffekte</li> <li>• Ethischer Konsum</li> <li>• Graduelle Nachhaltigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenminimierung/Re-Investment</li> <li>• Teilhabeeffekte</li> <li>• Moralische Aushandlungsarena</li> <li>• Absolute Nachhaltigkeit</li> </ul>

Abb. 1: Konzeptvergleich von Supermarkt und Sozialkaufhaus  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Mit der Beschränkung auf die Nonfood-Warenguppen wird das Sozialkaufhaus deutlich abgegrenzt gegenüber dem Sozialmarkt-Konzept, das

<sup>16</sup> Vgl. zur grundsätzlichen Nachhaltigkeitsorientierung über Effizienz, Konsistenz und Suffizienz bereits Kull, S./Immken, M., 2015, besonders S. 141-145.

sich besonders in Österreich verbreitet hat und verderbliche Verbrauchsgüter wie Obst, Gemüse oder Milch, aber auch Restanten einem ähnlichen Handelskonzept wie dem Sozialkaufhaus zuführt.<sup>17</sup> In Deutschland werden Spenden im Food-Segment eher an die Tafeln weitergereicht, die ausschließlich Bedürftigen vorbehalten sind und eher mit geringen Gebühren oder ohne entgeltliche Leistung arbeiten. Gleichwohl ließe sich das Konzept der Sozialmärkte als eine Sortimentsausweitung durchaus in die Sozialkaufhäuser integrieren, so, wie es eine eigenständige Lebensmittelabteilung im alten Warenhaus-Konzept vorgefunden hat.

Die Andersartigkeit von Sozialkaufhäusern im begrifflichen Grundlagenprofil setzt sich im Strategischen Leitbild weiter fort, wie das nächste Kapitel vertiefend beschreibt.

### **3 Andersartige strategische Positionierung von Sozialkaufhäusern**

Die strategische Positionierung von Sozialkaufhäusern lässt sich nicht eindeutig fixieren, sondern folgt eher einer graduellen Abstufung innerhalb eines möglichen Variantenfeldes. Die Eingrenzung kann über die beiden Dimensionen der sozialen und der ökonomischen Leitwerte vorgenommen werden.<sup>18</sup> Innerhalb der ökonomischen Ausrichtung reicht das Spektrum von einer gedämpften Gewinnmaximierung bis zu einer weitgehenden Kostendeckung. Die sozialen Leitwerte erstrecken sich von vorherrschendem Eigennutz bis hin zu einer überwiegenden Gemeinwohlorientierung. Die Abgrenzung zu anderen Konzepten sind in Abbildung 2 in vielfacher Hinsicht mit aufgenommen. In der Praxis finden sich für viele Positionierungen entsprechende Beispiele. Exemplarisch sind in Abbildung 2 vier idealtypische Positionierungen von Sozialkaufhäusern eingebaut (SK 1-4).

---

<sup>17</sup> Vgl. zum deutlich anderen Konzept österreichischer Sozialmärkte Lienbacher E. et al., 2016. Demgegenüber scheint das britische Charity-Shop-Konzept relativ ähnlich zum Sozialkaufhaus positioniert zu sein, vgl. hierzu Horne, S., 2000.

<sup>18</sup> Die beiden Dimensionen werden nicht wie in anderen Veröffentlichungen zum sozialen Unternehmen (z. B. Dees, G. J., 1998, S. 59; Horne, S., 2000, S. 119) diametral gegenübergestellt, sondern im bereits vorgestellten „Sowohl als auch“-Vorgehen als zwei getrennte Dimensionen erfasst, um ein breiteres Typenspektrum abbildbar zu machen.

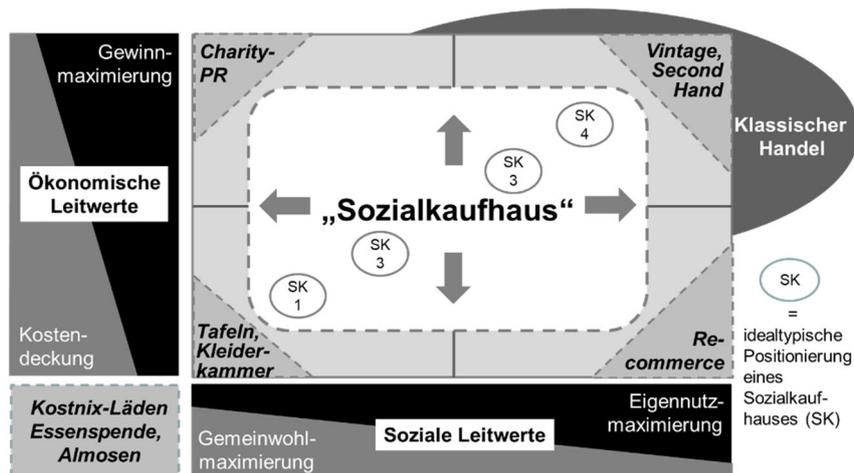


Abb. 2: Leitwerte zur strategischen Positionierung von Sozialkaufhäusern  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die weitere strategische Ausformung von konkreten Sozialkaufhaus-Projekten ergibt sich durch Unterschiede in den Zielschwerpunkten. Diese liegen grundsätzlich in der Schaffung von Teilhabeoptionen am Marktgeschehen für benachteiligte Menschen, und zwar auf zwei völlig unterschiedlichen Märkten: dem Arbeitsmarkt und dem Konsumgütermarkt. In synergetischer Kombination soll Wiedereingliederung von Menschen mit einem gesellschaftlichen Lernort für gegenseitigen Respekt und wertschätzendem genügsamen Einkauf einhergehen. Das Sozialkaufhaus zielt also mehr auf einen Ort des sozialen als weniger des ökonomischen Handelns ab, auch das macht es zu einem Andersort. Die zwischenmenschliche Komponente steht als Ziel deutlich im Vordergrund. Die klassischen Einzelhandelsziele der kundengerechten Versorgung mit Waren treten zumindest in ausformulierter und expliziter Form eher zurück. Dies variiert allerdings je nach Zielgruppe. Insgesamt also ist ein Sozialkaufhaus eine synergetische Vernetzung von sozialem Erlebnisort und ökonomischem Andersort.

## Sozialkaufhäuser als Andersorte für das (Handels-)Marketing 9

---

Zielgruppen der Sozialkaufhäuser lassen sich grob unterscheiden in beschaffungsseitige Spender, interne Inklusionsbeschäftigte, ehrenamtliche Helfer oder Praktikanten sowie absatzseitige Kunden. Hierbei sind besonders die absatzseitigen Zielgruppen in einem Spannungsfeld zu sehen:<sup>19</sup> Einerseits konventionelle Kunden mit genügender Kaufkraft (Schnäppchenjäger, Vintage-Liebhaber) und andererseits Kunden mit sozial-ökologischem Interesse (Solidarische, Nachhaltige) und schließlich bedürftige Kunden (Working Poor, Sozialhilfe-/ALG II-Empfänger).

Insgesamt sind die Sozialkaufhäuser zumeist in einen lokalen Kontext eingebettet. Das bedeutet intensive Ortsverbundenheit einer zu bildenden Marke.<sup>20</sup> Auch der Standort sowie etwaige Fördermittel werden intensiv an einem Ort diskutiert, was bestenfalls zu einer lokalen Unterstützungsatmosphäre und einer gut vorbereiteten und intensiv erzählbaren Geschichte führt, für das sich im Place-Marketing und besonders im Place-Branding ein übertragbares Instrumentarium findet.<sup>21</sup> Besonders hervorzuheben ist die externe Reputation durch Kommunikation über die Netzwerke der jeweiligen Unterstützungs-Communities.

Unter strategischen Aspekten gilt es, das Sozialkaufhaus als eine Marke in Erscheinung und Bedeutung so zu formen und zu festigen, dass sie authentischer Imageträger und kommunikativer Anker für ein positives Narrativ wird. Analog zum Ansatz des Place-Brandings ist hier von erhöhter Komplexität bei den Leistungsbündeln und bei den Markengebern, -multiplikatoren und -nehmern auszugehen, was der Markenführung einen strategischen Exzellenzschwerpunkt im Marketing zuweist. Die Marke muss jedoch zumeist mit wenig Budget und in lokaler Ausrichtung geführt werden, was wieder eine Andersartigkeit gegenüber dem Supermarkt darstellt.

Gerade in diesem Wechselspiel der Zielgruppen und anderer Anspruchsgruppen treten u. U. konzeptionelle Konflikte in der Positionierung zutage, die behutsam austariert werden müssen, um das Sozialkaufhaus insgesamt

---

<sup>19</sup> Auch hier sei mit Verweis auf Fahlbusch, R., 2013, S. 84 angemerkt, dass eine entsprechende Zielgruppen- und Konsumentenverhaltensforschung für Sozialkaufhäuser bisher fehlt und somit lediglich idealtypische Clustervorschläge ausgeformt werden können.

<sup>20</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Fahlbusch, R., 2013, S. 96 f.

<sup>21</sup> Vgl. hierzu Kull, S., 2017.

zu einem Ort des authentischen sozialen Miteinanders zu formen. Somit gilt das Augenmerk der instrumentellen Ausgestaltung im Handelsmarketing, um die gesamthafte Ausrichtung über die zielgruppengerechte Mixtur einzelner Maßnahmen möglichst treffsicher zu erreichen.

Das Instrumentarium des Handelsmarketings lässt sich in die drei Bereiche Absatz-, Beschaffungs- und Internes Marketing untergliedern. Das Absatzmarketing wiederum folgt für den stationären Handel der inneren Aufteilung in den Ausgangscharakter des Geschäfts (Shop), die innere Gestaltung des Geschäfts (In-Shop) und das allgemeine Marketinginstrumentarium außerhalb des Geschäfts (Out of Shop).

Basierend auf den vorigen Kapiteln lässt sich nun eine strategische Konzeptlandkarte des Marketings für den Andersort Sozialkaufhaus im Rückgriff auf das „normale Handelsmarketing“ ableiten.<sup>22</sup> Die speziellen Fundierungen aus dem Konzeptvergleich zwischen Supermarkt und Sozialkaufhaus bilden den Ausgangspunkt für die Betrachtung als Andersort. Hieraus ergeben sich die strategischen Ausrichtungen für Leitbild, Ziel und Positionierung, die das „Dach des Marketinghauses“ darstellen. Der eigentliche Korpus des Hauses zeigt dann die Instrumente gemäß der gerade beschriebenen Strukturierung. Abbildung 3 zeigt hierzu den Überblick.

---

<sup>22</sup> Das „normale Handelsmarketing“ folgt hierbei der grundlegenden Konzeptlandkarte von Kull, S., 2019, die mit Kundenzentrierung und instrumentaler Erweiterung entlang der drei Stromgrößen Ware, Wissen und Werte bereits ein breiteres Veränderungslevel gegenüber anderen Ansätzen aufweist, die teilweise anders spezifiziert (z. B. Ahlert, D. et al., 2020; Schröder, H., 2012) und teilweise sehr nah am klassischen Marketingansatz (z. B. Haller, S., 2009) orientiert sind. Einer der wenigen Artikel zum Marketing von Sozialkaufhäusern stammt von Fahlbusch, R., 2013, dessen Ausführungen hier in ihrer Grundposition integriert und im Kontext des wissenschaftlichen Marketings entsprechend strukturiert werden.



Abb. 3: Konzeptlandkarte für das Marketing am Andersort Sozialkaufhaus (Quelle: Eigene Darstellung a. d. B. von Kull, 2019)

Sozialkaufhäuser lassen sich mit dieser Struktur des „normalen Handelsmarketings“ gut bearbeiten. Die Andersartigkeit bezieht sich hier also weniger auf die Vorgehensform, sondern mehr auf die inhaltlichen Schwerpunkte, wie die nachfolgenden Ausführungen darlegen.

#### 4 Andersartige Instrumentalinhalte im Offline-Handelsmarketing

Im Folgenden wird die Instrumentalstruktur aus der Abbildung 3 sukzessive auf andersartige Ansatzpunkte zur Ausgestaltung für Sozialkaufhäuser überprüft. Hierzu fehlt allerdings bisher empirische Überblicksforschung, sodass größtenteils auf Plausibilitätsüberlegungen zurückgegriffen werden muss.<sup>23</sup> Da eine wichtige Andersartigkeit mit der Konzentration auf Spenden bei der Beschaffung und der Betreuung von Bedürftigen nicht nur im Absatz, sondern eben auch im Personalbereich liegt, werden diese beiden Bereiche entgegen der Gewichtung im „normalen Handelsmarketing“ hier vorangestellt. Zu Beginn steht das Interne Marketing im Fokus.

<sup>23</sup> Zwar existieren Selbstdarstellungen (z. B. fairKauf e.G, 2017) und erste quantitative Untersuchungen (z. B. Ehrenfeld, H., 2013), jedoch fehlen bisher repräsentative oder kausalanalytische Untersuchungen. Daher basieren nachfolgende Ausführungen zumeist auf Plausibilitätsüberlegungen und relativierten Analogieschlüssen aus dem Handelsmarketing.

#### *4.1 Andersartigkeiten im Internen Marketing*

Das Zielsystem der Sozialkaufhäuser weist dem Personalbereich eine zentrale Rolle zu. Ohnehin sind es im Einzelhandel die Mitarbeiter, die mit den Kunden persönlich interagieren und so das Image des Geschäftes nach außen vertreten. Das Interne Marketing<sup>24</sup> versucht über innengerichtete Maßnahmen Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter zu stärken, um so mittelbar positiv auf den Kunden zu wirken. Im vorhin behandelten Supermarkt wird dies häufig erschwert, da mit dem Ziel der Kostenoptimierung immer wieder Personal eingespart wird, sodass in vielen Fällen die Arbeitsbedingungen recht schwierig sind.

Im Gegensatz hierzu steht bei Sozialkaufhäusern auch im Hinblick auf die Mitarbeiter der soziale Gedanke der Teilhabe an gesellschaftlichen Praktiken im Vordergrund. Je nach Professionalisierungsgrad sind oft nur wenige Führungspositionen mit erfahrenen Handelsprofis besetzt. Die restliche Mitarbeiterschaft teilt sich in Ehrenamtliche/Praktikanten oder geförderte Umschüler/Langzeitarbeitslose. Hier liegt das Hauptaugenmerk der Teilhabe im internen Bereich: Ehemalige Langzeitarbeitslose bzw. Arbeitssuchende mit Vermittlungshemmnissen können hier eine Stelle finden. Diese Mitarbeiter brauchen eine besonders intensive und qualifizierte Begleitung, vor allem am Anfang ihrer Tätigkeit. Für die weitergehende Professionalisierung ist es wichtig, Fortbildungsmaßnahmen wie Kommunikationstraining anzubieten, damit z. B. Kundengespräche souverän und kompetent geführt werden können.

Die Einbindung der ehrenamtlichen Mitarbeiter stellt eine weitere Herausforderung dar, da diese nicht durch ein normales Arbeitnehmerverhältnis an das Sozialkaufhaus gebunden sind. Die Ehrenamtlichen bringen eine besondere Motivation mit, da sie sich häufig von Anfang an mit den sozialen Zielen identifizieren und nur deshalb ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen. Diese Identifikation gilt es durch die Schaffung positiver Erlebnisse am Andersort Sozialkaufhaus zu erhalten und zu fördern.

---

<sup>24</sup> Vgl. grundlegend zum Internen Marketing Kull, S., 2019, S. 219ff.

#### *4.2 Andersartigkeiten im Beschaffungsmarketing*

Im Gegensatz zu einem Supermarkt betreibt ein Sozialkaufhaus keinen strategisch geplanten Einkauf.<sup>25</sup> Sozialkaufhäuser sind zumeist auf Spenden angewiesen, die auf vielfältige Weise zustande kommen. Zunächst können die Sachspenden direkt beim Sozialkaufhaus abgeliefert werden, sei es von privaten Spendern oder auch von Herstellern, die Restanten- oder Retourenware bereitstellen. Weiterhin sind Haushaltsauflösungen und Einzelabholungen gegen eine fixe Aufwandsentschädigung als Service der Sozialkaufhäuser etabliert. Somit geht es im Beschaffungsmarketing der Sozialkaufhäuser nicht wie im Supermarkt darum, den besten Preis für ein vorher ausgewähltes Produkt über eine längere Periode zu bekommen.

Auch die Handelsunternehmen für Restanten und Secondhand-/Antik- oder Vintage-Waren sind weitestgehend an die Preisfindung auf Märkten angeschlossen. Sobald diese Märkte einem starken Wachstum unterliegen, wächst für die Sozialkaufhäuser der Konkurrenzdruck um gebrauchte Waren. Denn entgegen den dortigen einkaufsorientierten Beschaffungsaktivitäten lebt ein Sozialkaufhaus mit geringen Kostenstrukturen durch reine Spendenbeschaffung, u. U. sogar mit aufwandsentschädigenden Abnahmeaufschlägen. Hier lassen sich also gerade keine Preise für qualitativ hochwertige Gebrauchsgüter erzielen, sondern im Gegenteil wird noch eine Kostenpauschale für Sichtung- und Transportaufwand von den Spendern verlangt. Kernaufgabe ist somit die Gewinnung von unikal und qualitativ hochwertigen Spenden und von zufriedenen Spendern. Auch die langfristige Bindung von Spendern und öffentlichen Unterstützern ist eine der wichtigsten Zielsetzungen im Rahmen der Kommunikationspolitik. Hier greifen Beschaffungsmarketing und Absatzmarketing sehr stark ineinander, da beide Bereiche dieselbe Öffentlichkeit für eine positiv erzählbare, eindeutig markierte und treffend positionierte gesellschaftliche Einrichtung begeistern wollen. So zeigt sich der fließende Übergang zum Absatzmarketing.

---

<sup>25</sup> Vgl. grundlegend zum Beschaffungsmarketing Kull, S., 2019, S. 216ff.

#### *4.3 Andersartigkeiten im Shop-Bereich des Absatzmarketings*

Um die strategischen Vorgaben auch zum Kunden hin adäquat umsetzen zu können, bedarf es zunächst einer Ausformung auf der Shop-Ebene.<sup>26</sup> Eine herausragende Rolle bei dieser Gestaltung spielt die Wahl einer geeigneten Immobilie sowie eines attraktiven Standorts. In beiderlei Hinsicht unterscheiden sich hier Sozialkaufhäuser von einem Supermarkt. Bei der Wahl des Standorts und der baulichen Gestaltung der Einkaufsstätte sind Sozialkaufhäuser gegenüber einem Supermarkt in ihren Handlungsoptionen stark eingeschränkt. Dies liegt vor allem daran, dass bei der Zuweisung des ohnehin marginalen Budgets in einem Sozialkaufhaus die Prioritäten in anderen Bereichen liegen. Im Vordergrund des Handelns steht ein kostenarmer Funktionsrahmen, um möglichst hohe finanzielle Mittel in die Unterstützung der sozialen Belange einfließen lassen zu können. Daher finden sich die Geschäftsräume häufig in aufgegebenen Gebäuden (Gewerbegebiete/Leerstandobjekte in der City), die ohne eigenes Investment übernommen werden.

Allerdings ist bei der Standort- und Gebäudewahl bereits die Passung zum angestrebten Zielgruppenmix zu berücksichtigen. Bedürftige Zielgruppen benötigen u. U. weniger Flair als „Sozialprestigier“ oder Smart Shopper, sondern vielmehr einen alltagstauglich erreichbaren Standort. Daher finden sich Sozialkaufhäuser trotz ihrer Größe auch oft in eher einkommensschwachen Stadtteilen, was dann wiederum das kaufkräftigere Klientel leicht irritieren kann. Hier gilt es, eine wohlgewogene Analyse durchzuführen, denn die sogenannte Lage (der Standort samt Infrastruktur um die Immobilie) aber auch die vorherrschende Ortsatmosphäre sind im Handel langfristig fixierte und erfolgsentscheidende Größen.

#### *4.4 Andersartigkeiten im Inshop-Bereich des Absatzmarketings*

Sobald ein Kunde den Eingangsbereich durchschreitet, übernimmt die innere Ausgestaltung und Füllung der Räume die weitere Erfolgssicherung.<sup>27</sup> Auch hier gilt es, eine atmosphärische Passung sicherzustellen, wobei Sozialkaufhäuser ebenfalls deutlich weniger Gewicht auf eine aufwendige In-

---

<sup>26</sup> Vgl. zur Shop-Perspektive grundlegend Kull, S., 2019, S. 135ff.

<sup>27</sup> Vgl. zur Inshop-Perspektive vertiefend Kull, S., 2019, S. 191ff.

szenierung legen als Supermärkte. Eine professionelle Gestaltung des Verkaufsraums nach Designprinzipien wie Feng-Shui oder auf Basis von Laufstudien findet in Sozialkaufhäusern in der Regel nicht statt. Vielmehr geht es eher darum, den potenziellen Käufern möglichst viel Auswahl auf der begrenzten Fläche zur Verfügung zu stellen. Da auch die Auswahl des Sortiments nicht detailliert geplant, sondern vom Spendeneingang abhängig ist, entsteht so eher selbstorganisatorisch eine Einkaufsatmosphäre, die mehr zum Stöbern und Entdecken einlädt als zur gezielten Suche. In aller Regel wird das Sortiment in räumlich variabel großen Warengruppen präsentiert, sodass die Kunden in jedem Bereich der Einkaufsstätte ähnliche Waren als Wareninseln beieinander gruppiert finden, um so Vergleiche durchführen zu können. Dies erleichtert die Orientierung, zumal es häufig kein Kundenleitsystem als fest strukturierende Beschilderung von Gängen oder Regalen gibt.

Preispolitisch kann eine Preisclusterung helfen, die den Bedürftigen nur einen marginalen Geldanteil im Gegensatz zu den konventionellen Kunden abverlangt. Die Preisbereitschaft der nachhaltig orientierten Nachfrager könnte etwas darüber liegen, und für die Solidarischen bieten sich Ansätze wie eine Spende durch Aufrunden der Beträge als Unterstützung an.

Das auch in Supermärkten positionierungswichtige Personal leistet in Sozialkaufhäusern einen nochmals wichtigeren Beitrag zum positiven Einkaufserlebnis für den Kunden. Da sowohl hier wie auch auf Kundenseite oftmals hilfsbedürftige Menschen zu finden sind, kann eine gegenseitige Verständnisallianz über die jeweils anderen Lebensumstände die angestrebte Bindungsherstellung im Marketing erleichtern. Überhaupt sollte die räumliche Inszenierung des Sozialkaufhauses auch soziale Begegnung ermöglichen und entsprechende Ruhe- und Treffpunkte beinhalten. Die Mitarbeiter sind mit ihrer Beratungs- und Orientierungskompetenz über die bindungsorientierte Beziehungspflege hinaus auch aufgrund der variablen Verkaufsraumgestaltung besonders wichtig. Dies gilt zunächst für die persönliche Orientierungshilfe als Ersatzleistung für ein fehlendes Kundenleitsystem. Darüber hinaus muss auch die qualitätseinschätzende Beratung fundiert stattfinden können, da die situativen Sortimente zumeist Einzelstücke enthalten, die nicht durch entsprechende stille Verkäufer wie Verpackungsaufdrucke, Verkaufsplakate oder Gebrauchsanweisungen flankiert werden können.

#### *4.5 Andersartigkeiten im Out-of-Shop-Bereich des Absatzmarketings*

Ergänzend zum Vorortgeschehen eines Sozialkaufhauses kommen in der Out-of-Shop Perspektive weitere Marketinginstrumente zum Einsatz, die schwerpunktmäßig außerhalb der Einkaufsstätte geplant und umgesetzt werden.<sup>28</sup> In diesen Bereich fallen Aspekte bezüglich der Leistungs politik, der Preispolitik, Kommunikation außerhalb des Point of Sale (POS), sowie die Beziehungsorientierung des Unternehmens. Sozialkaufhäuser bieten im Allgemeinen ein Sortiment an Non-Food-Artikeln, das nur eine thematische Grobstruktur der Planung aufweist. Bei mehreren verfügbaren Standorten können z. B. in einem Geschäft die Möbel zentriert werden, während an einem anderen Standort Kleidung oder Haushaltswaren im Vordergrund stehen. Die Feinstruktur in Breite und Tiefe lässt sich im Gegensatz zum Supermarkt bei Sozialkaufhäusern aufgrund des unsteten und themenvariablen Spendenflusses nicht detailliert und mittelfristig verlässlich planen.

Die Preispolitik von Sozialkaufhäusern zeichnet sich durch die Orientierung an sozialen Zielen zusätzlich zu den wirtschaftlichen Zielen aus. Eine erklärte Zielsetzung der Sozialkaufhäuser ist es, ihre Ware zu einem möglichst günstigen Preis an Bedürftige zu verkaufen. Vor allem im Bereich der Alltagswaren sollten Sozialkaufhäuser darauf achten, möglichst faire Preise an ihre Kunden weiterzugeben. Allerdings bietet sich bei aktuell-trendigen Artikeln (vor allem bei Nachfrage von Nichtbedürftigen) auch eine Orientierung an den üblichen Preisen im regulären Gebrauchtgüterhandel an. Herausragendes Ziel der Preispolitik ist es grundsätzlich, dem Kunden das Gefühl zu vermitteln, dass die Preisgestaltung fair geschieht und er darauf auch vertrauen kann. Dieser Gedanke lässt sich unterstützen durch z. B. eine glatte Preisbildung in 50 Cent-Schritten, damit die Kunden einen besseren Überblick über die zu erwartende Gesamtsumme schon während des Einkaufs behalten können.

Die Kommunikationspolitik von Sozialkaufhäusern unterscheidet sich grundlegend von der des regulären Handels. Zum einen handelt es sich bei den meisten Sozialkaufhäusern um regionale Unternehmen, die aus diesem Grund keine überregionale Medienwerbung betreiben, und zum anderen ist das Budget für Kommunikation oft sehr begrenzt. Aus diesem Grund findet

---

<sup>28</sup> Vgl. grundlegend zur Out-of-Shop-Perspektive Kull, S., 2019, S. 140ff.

die Kommunikation mit der Öffentlichkeit weniger über Werbung statt, sondern vielmehr über Öffentlichkeitsarbeit und Selbstpräsentationen im Internet. Besonders redaktionelle Beiträge in regionalen und lokalen Zeitungen tragen dazu bei, das Sozialkaufhaus ins Bewusstsein der Öffentlichkeit zu bringen. Der Schwerpunkt liegt in der Erzeugung eines rundum schlüssig und intensiv mit der Region verwobenen positiven Narratives, das in der Region zum „Talk of the Town“ heranreift.

Auch wegen der explizit sozialen Ausrichtung der Sozialkaufhäuser spielt die Beziehungsorientierung eine herausragende Rolle in der Gestaltung der Out-of-Shop Instrumente. Hierzu zählt zunächst die enge und langfristige Bindung der zahlreichen Stammkunden aus den beschriebenen unterschiedlichen Zielgruppen. Sozialkaufhäuser verstehen auch ihre bedürftigen Zielgruppen nicht als Kunden „zweiter Klasse“, sondern moderieren gegenüber ihren Zielgruppen gegenseitigen Respekt auf Augenhöhe im Sinne einer Gleichwürdigkeit.<sup>29</sup> Daher sollte darauf geachtet werden, allen Kunden neben einem attraktiven Angebot gleichzeitig persönliche Wertschätzung entgegenzubringen. Die so geschaffenen positiv erlebten „Augenblicke der Wahrheit“ verdichten sich über ein positives Gesamterleben zu einer intensivierten Kundenbeziehung durch Verbundenheit zu einer Marke, die mit einem positiven Image geteilt wird. Kunden, die häufiger positive Erfahrungen in der Einkaufsstätte machen, werden nicht nur Treue zum Geschäft entwickeln, sondern auch Weiterempfehlungen und Referenzen in ihr soziales Umfeld tragen. Hierbei kommt erneut dem engagierten und gut geschulten Personal eine besondere Rolle zu. Über die persönlichen Kontakte vor allem zu Stammkunden entsteht so im Laufe der Zeit unternehmensinternes Wissen über den jeweiligen Kunden, das genutzt werden kann, um die Leistungen des Unternehmens zu personalisieren und noch besser auf die Zielgruppen hin auszurichten.

Die Beziehungsorientierung gilt auch gegenüber Hilfebedürftigen und Ehrenamtlichen unter den Mitarbeitern. Die Kaufhäuser verstehen sich als eben jener Andersort, der - wie am Beginn der Ausführungen gezeigt - eigentlich auch ein sogenannter Dritter Ort des Zuhause-Seins im halböffentlichen Raum sein kann, aber eben doch ein etwas anderer. Bestenfalls dient er als Treffpunkt für den Stadtteil, an dem nicht nur ökonomische, sondern

---

<sup>29</sup> Vgl. hierzu Empter, S., 2013, S. 7.

eben auch soziale Beziehungen gepflegt und vertieft sowie gesellschaftliche Diskurse ausgetragen werden.

Langfristig können diese Aspekte dazu beitragen, Vertrauen zur Einkaufsstätte im Hinblick auf erwartete Fairness z. B. in der Preisgestaltung sowie Vertrautheit im Umgang mit dem Einkauf zu schaffen, was wiederum die Kundenbindung stärkt. Die persönliche Verbundenheit trägt im Nachgang dazu bei, dass die Kunden und andere Anspruchsgruppen positiv über und mit dem Unternehmen sprechen, sodass ein vorteilhaftes Bild in die Öffentlichkeit kommuniziert wird.

Damit schließen die Ausführungen zum operativen Handelsmarketing wieder nahtlos an die strategische Ausgangspositionierung an. Die einzelnen Andersartigkeiten auf instrumentaler Ebene zeigt Abbildung 4.

<b>Beschaffungs- marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sortiment: Meist unikale gespendete Gebrauchtware, Qualitäts-Checks</li> <li>•Beziehungsmarketing zu Spendern, regional+ Low Budget</li> <li>•Kosten möglicher Annahme, Abholung, Aufbereitung, Entsorgung</li> </ul>
<b>Internes Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bedürftige</li> <li>•Freiwillige</li> <li>•Professionelle</li> <li>•Gleichwürdigkeit bei Personal und Kunden</li> <li>•Motivation (Ehrenamt) + Entwicklung (Praktikant)</li> <li>•Optimierung des Marketing und sozialer Praktiken</li> </ul>
<b>Absatz- Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Marke über lokales Storytelling und ortswirksame Kommunikation</li> <li>•Frage der Atmosphärenverankerung</li> <li>•Standort: oft Kooperation mit Stadt/Verband, kein Umbau</li> <li>•Lager als Großfläche, Geschäftsräume in Übernahme</li> </ul>
<i>Shop</i>	
<i>Inshop</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atmosphäre: Warenlager, Stöberladen, Sozialtreff, Shopping</li> <li>•Sortiment: Unvollständig, flach, da zumeist nur Unikate</li> <li>•Raumaufteilung: Renner/Penner, Themen, Ruhe-/Treff-/Lagerzonen</li> <li>•POS-Kommunikation über Projekteinbindung, Events</li> <li>•Clusterpreise: Bedürftige&lt;Konventionelle&lt;Nachhaltige&lt;Solidarische</li> </ul>
<i>Out of Shop</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sortiment: Nur grob planbar: Gebrauchte Gebrauchsgüter,</li> <li>•Kommunikation von authentischem Narrativ in ortswirksamer Vernetzung mit externer Reputation, regional + low Budget, PR, Event Sponsoring, Vernetzung, keine überregionale Werbung</li> <li>•Preise sind Schätzungen, dennoch Kostenkontrolle, aber Preisfairness</li> </ul>

Abb. 4: Andersartige Instrumentalansätze von Sozialkaufhäusern  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Das stationäre Handelsmarketing wird auch für ein Sozialkaufhaus unabhängig von Digitalisierung und internetbasierten Aktivitäten begleitet. Auch hier zeigen sich jedoch wieder deutlich andere Schwerpunkte als für einen Supermarkt, was die nachfolgenden Ausführungen näher darstellen.

## 5 Andersartiges internetbasiertes Marketing für Sozialkaufhäuser

Das Internet ist selbst aus dem Einzelhandelsumfeld eines Supermarktes und noch mehr aus dem eines Nonfood-Marktes nicht mehr wegzudenken.<sup>30</sup> Sei es als Angstgegner wie die großen Plattformen (Amazon, Ebay, Zalando, Otto) oder als wichtiger Kontaktgeber im virtuellen Bereich, mit dem Vernetzung und Verschmelzung angestrebt werden kann.

Auch hier ergeben sich Andersartigkeiten im Handlungsfeld für Sozialkaufhäuser, die schon bei der Zielgruppe beginnen: Die wirklich Bedürftigen besitzen häufig kein Smartphone und haben zudem nicht die notwendige digitale Bedienkompetenz, um auf diesen Kontaktpunkten zugegen zu sein. Die Digitalisierung von Sozialkaufhäusern läuft so u. U. der angestrebten Teilhabe und Integration von Bedürftigen Zielgruppen zuwider, wenn Dinge wie eine App, Coupon-Digitalisierung oder gar eine digitale Kundenkarte angedacht werden. Auch digitale Hintergrundinformationen im stationären Geschäft durch z. B. QR- oder AR-Technologien werden damit oft eingebremst und scheitern ohnehin oft am Budget.

Aufgrund der sich unet stet formierenden Sortimente empfiehlt sich ein eigener Webshop erst, sobald ein ausreichender Warenfluss und eine entsprechende Sortimentsbreite dauerhaft gewährleistet sind. Sonst wirken die Onlinekataloge schnell wie viele leere Regale und sogar leere Rubriken, bis die vereinzelt Spenden wieder eintreffen, die hier Füllung bieten. Zudem ist die Pflege der Kataloge eine aufwendige Tätigkeit, da es sich zumeist um unikale Produkte handelt, für die jeweils eine neue Warenpräsentation angelegt werden muss. Somit sind auch vernetzende und verschmelzende Dienste wie die Vorauswahl im Netz mit anschließender Reservierung im Geschäft (Click & Collect) nur eingeschränkt umsetzbar. Dabei bietet gerade diese virtuelle Vorausschau auf die situativ vorhandenen Sortimente die Möglichkeit, den Einkaufsgang nicht umsonst zu machen. Hier gilt es abzuschätzen, ob Konflikte zur Grundpositionierung auftreten und wie sie zu moderieren sind.

Das bedeutet jedoch nicht, dass ein Sozialkaufhaus keinen eigenen Webaufttritt benötigt. Genau im Gegenteil ist eine gut gepflegte und aufbereitete Darstellung auf eigener Website als ein verbreitbares und gut erzählbares

---

<sup>30</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden ausführlich Kull, S., 2019, S. 230ff.

Narrativ eine hervorragende Ausgangsbasis zur Kommunikation, auf die alle interessierten Kreise bei Bedarf zurückgreifen können. Zielgruppen sind hier neben den digital erreichbaren Kunden besonders die Spender und Ehrenamtlichen, aber auch Unterstützerkreise zur externen Reputation durch Berichte und Verlinkungen. Wichtig hierbei ist einerseits eine gute Usability und andererseits ein fortlaufend weitergeführter aktualisierter Content. Auch die Suchmaschinenoptimierung der Seiten muss erfolgen, damit die einfache Auffindbarkeit im Internet gewährleistet ist.

Was dem Sozialkaufhaus ebenfalls als internetbasierte Unterstützung offensteht, ist der Bereich der Social-Media-Kommunikation über Netzwerkprofile (Facebook/Instagram) oder Abrufmedien (YouTube). Jedoch ist zu beachten, dass die Auftritte entsprechend gepflegt und bespielt werden müssen. Insgesamt empfiehlt sich ein Monitoring über systematische Google-Abfragen, was über das jeweilige Sozialkaufhaus im Internet berichtet wird. Dies gilt auch für die Bewertungen und Kommentare auf Google Maps und anderen Portale für regionale Ortsbewertungen.

Eine weitaus lokalere Vernetzung sind Nachbarschaftsplattformen (z. B. Nebenan.de), auf denen eine lokale Community diverse Artikel verschenkt und spendet. Allerdings übernehmen diese Plattformen häufig die Bedarfsdeckung bei digitalkompetenten Bedürftigen ohne das Sozialkaufhaus als Vermittler. Jedoch schaffen sie nur eine virtuelle Vernetzung und keinen realen Treffpunkt zur Teilhabe an der Community. Insgesamt bietet das Internet also für Sozialkaufhäuser durchaus eine Reihe von Möglichkeiten, die es sinnvoll unter Berücksichtigung der Andersartigkeit des Sozialkaufhauses zu nutzen gilt. Diese Andersartigkeit bestimmt ohnehin das gesamte Marketing für ein Sozialkaufhaus, die jetzt noch einmal abschließend resümiert und um die Komponente eines Real-Labors erweitert werden soll.

## **6 Sozialkaufhaus als ein Real-Labor für Nachhaltigkeitsmarketing**

Die marketingbezogene Ausformung der Andersartigkeit eines Sozialkaufhauses ist damit abgeschlossen. Die aufgezeigten Vielschichtigkeiten im Suchfeld sowie die zur Abgrenzung notwendige Auseinandersetzung mit ähnlichen Phänomenen (wie Second-Hand-Läden, Recommerce<sup>31</sup>, Tafeln,

---

<sup>31</sup> Recommerce beinhaltet das Weiterverkaufen von Massenretouren über Internetbasierte Geschäftsmodelle.

Kleiderkammern oder CAP-Märkten) zwingen die Marketingwissenschaft zur Öffnung und Erweiterung der Perspektive. Eigentlich bereits vernachlässigte Gebrauchsgüter werden wieder wertvoll, also mit Wert gefüllt. Dies geschieht im besten Sinne einer dreifachen Nachhaltigkeitsorientierung (1) in sozialer Dimension der Teilhabe, (2) in ökologischer Dimension der Ressourcenschonung durch Lebensverlängerungen der Waren und (3) eben auch ökonomischer Dimension durch Verzicht auf Kauf neuer Güter über Rückführung von Nutzungsreserven ausgedienter Güter. Hierin lässt sich sogar ein Ansatz der Suffizienz-Umsetzung im Sinne der Genügsamkeitsforcierung erkennen.<sup>32</sup> Das Credo des „Weniger ist mehr“ wird (noch) von vielen Marketingtreibenden als ein Denkverbot angesehen, das dem eigentlich gelernten und verinnerlichten Ziel des Wachstums widerspricht. Will sich Marketing aber wirklich hin zu einer authentischen und glaubwürdigen Nachhaltigkeitsorientierung in Theorie und Praxis aufmachen, gilt es, genau aus den festen Strukturen und Perspektiven herauszutreten, um mit einem „schrägen Blick“ die eigene Rolle von außen reflektieren und transformieren zu können. Das zeigt die Strahlkraft eines vermeintlich unscheinbaren Sozialkaufhauses für die Suche nach Antworten für eine sinnstiftende Rolle des Marketings auf dem Weg zur Nachhaltigkeitsorientierung.

Sozialkaufhäuser werden so eine Art ausgelagerter Lernort, ein Ort der Bewusstmachung von unbewusst angewöhnten sozialen Praktiken, ein Ort zum „Nachdenken und Umdenken“<sup>33</sup>, hier lässt sich in demokratischem Miteinander ein praxistaugliches Real-Labor<sup>34</sup> für Nachhaltigkeit gestalten. Auf einer Metaebene wiederum werden für Themenfelder der Zukunft gute Beispiele (sog. Best Practices) systematisch gesammelt. Jedes dieser

---

<sup>32</sup> Vgl. hierzu Paech, N./Folkers, M., 2020; Schneidewind U./Pazkill, A., 2012.

<sup>33</sup> Vgl. Mohagheghi, H., 2017, S. 45.

<sup>34</sup> Real-Labore fußen auf dem soziologischen Ansatz der Aktionsforschung und der performativen Soziologie. Vgl. hierzu Jende, R., 2018. Im Kern handelt es sich um einen transdisziplinären Versuch, aus theoretischem und praxisgeleitetem Wissen neue Erkenntnisse zu generieren und gleichzeitig praktische Transformations- und Bildungsprozesse anzustoßen. Vgl. hierzu Defila, R./Di Giulio, A., 2019. Derartige Real-Labore finden sich für viele Felder zukünftiger Transformation. So versucht z. B. das Projekt Future City Langenfeld, eine ganze Kleinstadt durch vielfältige Probieareale und Projekte zukunftsfähig auszurichten. Vgl. hierzu die Website <https://futurecitylangenfeld.de/>.

Projekte erzählt ein kleines Stück Veränderung, das funktioniert. Zumindest aber weist es aus, warum etwas nicht funktioniert hat und welche Schwierigkeiten die Umsetzung mit sich bringen kann. Auch das hat sein Gutes auf dem Weg zur gelingenden Transformation.

Damit kann der Beitrag des Marketings zur Transformation des Sozialkaufhauses von einem Nichtort über einen Andersort hin zu einem Dritten Ort im Sinne des „wohlführenden Gernseins“ in einem halböffentlichen Raum um die Komponente der Gestaltung eines ortwirksamen Real-Labors erweitert werden, das einen Baustein für die nachhaltige Netzwerkgesellschaft darstellen kann. Die einzelnen Netzwerkakteure gehen über die Zielgruppen der drei Marketingausrichtungen Beschaffung, Intern und Absatz weit hinaus in die lokale Netzwerkgemeinschaft vor Ort, wie die Abbildung 5 im abschließenden Gesamtüberblick darstellt.

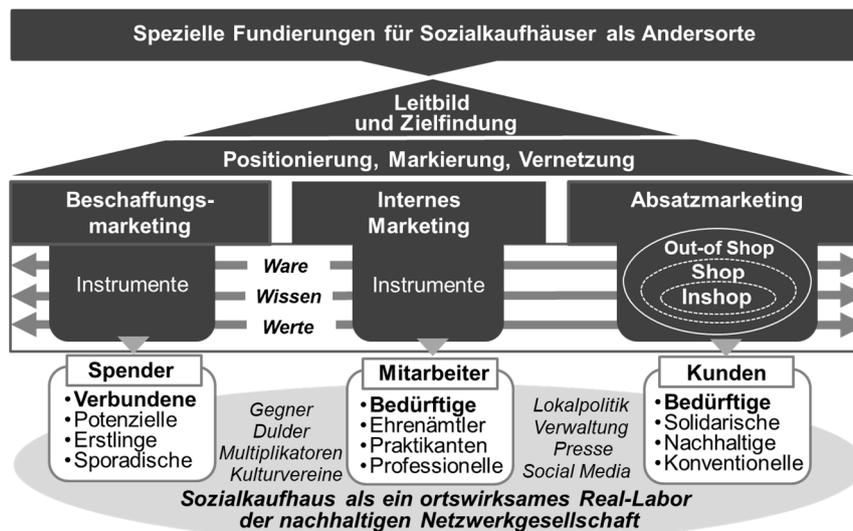


Abb. 5: Handelsmarketing für ein Sozialkaufhaus im Überblick  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Real-Labore können Ausgangspunkte konkretisieren, die sich sukzessive zu Leitbildpotenzialen für eine gesellschaftlich notwendige Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit ausformen lassen. Und hier sind auch vom

## Sozialkaufhäuser als Andersorte für das (Handels-)Marketing 23

---

Marketing viel mehr Ideen gefordert, ganz im Sinne der Bedarfsweckung nach Veränderung. Die Sozialkaufhäuser sind in diesem Prozess nur ein Beispiel, aber eben ein weithin oft unsichtbares. Das zu verändern, war das Grundanliegen dieses Artikels.

### Quellenverzeichnis

- Ahlert, D./Kenning, P./Brock, C. (2020):** Handelsmarketing. Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben, Berlin, Heidelberg.
- Augé, M. (1994):** Orte und Nicht-Orte, -Vorüberlegungen zu einer Ethnologie der Einsamkeit, Frankfurt/M.
- Brühl, J. (2016):** Die Tafeln – eine der größten sozialökologischen Bewegungen unserer Zeit, in: Willers, C. (Hrsg.): CSR und Lebensmittelwirtschaft: Nachhaltiges Wirtschaften entlang der Food Value Chain, Wiesbaden, S. 57-68.
- CAP... der Lebensmittelpunkt (2021):** Wir über uns, <https://www.cap-markt.de/ueber-uns/cap-konzept/cap-konzept.html> (ohne Stand, Abruf 06.02.2021).
- Dees, G. J. (1998):** Enterprising Nonprofits. In: Harvard Business Review, H. 76 (o. Jg.), S. 54-67.
- Defila, R./Di Giulio, A. (2019):** Wie Reallabore für Herausforderungen und Expertise in der Gestaltung transdisziplinären und transformativen Forschens sensibilisieren, - eine Einführung, in: Dieselben (Hrsg.): Transdisziplinär und transformativ forschen, Band 2: Eine Methodensammlung, Wiesbaden, S. 1-32.
- Duden (2021):** Sozialkaufhaus, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Sozialkaufhaus> (ohne Stand, Abruf: 06.02.2021).
- Eberle, H.-M. (2020):** Partizipation statt Teilhabe in Einrichtungen der neuen Mitleidsökonomie, in: Die Armutskonferenz (Hrsg.): Stimmen gegen die Armut, - weil soziale Ungleichheit und Ausgrenzung die Demokratie gefährdet, Norderstedt, S. 115-127.
- Ehrenfeld, H. (2013):** Second hand - sozial verkaufen: Sozialkaufhäuser, eine empirische Studie, Hildesheim.
- Empfter, S. (2013):** Sozialkaufhaus als Social Business, Potenziale an der Grenze zwischen Wirtschaft und Gesellschaft, <http://ssrn.com/abstract=2214578> (Stand 2013, Abruf 06.02.2021).

- Fahlbusch, R. (2013):** Die ökonomische Dimension eines Sozialkaufhauses, in: Fahlbusch, R./Hoburg, R./Meilwes, K.-H./Stahlmann, M. (Hrsg.): Christliche Mildtätigkeit in Sozialkaufhäusern. Konzept gegen Armut? 2. Auflage, Hannover, S. 77-100.
- fairKauf eG (2017) (Hrsg):** 10 Jahre fairKauf eG: Festschrift zum Jubiläum, Hannover.
- Haller, S. (2009):** Handelsmarketing, 3. Aufl., Ludwigshafen.
- Hoburg, R. (2010):** Sozial kaufen – sozial verkaufen, Sozialkaufhäuser als eigener Typ diakonischer Unternehmen, in: Deutsches Pfarrerblatt - Heft 1/2010, Kassel.
- Hoburg, R. (2013):** Soziale Kaufhäuser - Konzept gegen Armut?, referierter Vortrag in Meppen von Meppener Tagespost, 18.12.2013; [https://www.wisonet.de/document/MEP\\_\\_aea69fc22353f61b3668cdee41372e75de12923](https://www.wisonet.de/document/MEP__aea69fc22353f61b3668cdee41372e75de12923) (Stand 2013, Abruf 06.02.2021).
- Horne, S. (2000):** The charity shop: purpose and change. In: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, H. 5 (2. Jg.), S. 113-124.
- Jende, R. (2018):** Performative Soziologie als öffentliche Aktionsforschung, Andeutungen einer Ästhetik des Sozialen, in Franz, H.-W./Kaletka, C. (Hrsg.): Soziale Innovationen lokal gestalten; Wiesbaden, S. 197-214.
- Kull, S. (2017):** Place Branding: Ein übergreifender Ansatz zur identitätsbasierten Markenführung für Orte im räumlichen Hierarchiegefüge. In: Hilligweg, G./Kirspel, M./Kirstges, T. /Kull, S. (Hrsg.): Jahresband 2017, Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaft der Jade Hochschule, Berlin, S. 173-208.
- Kull, S. (2019):** Kundenzentriertes Handelsmarketing: Gestaltungsoptionen im Wechselspiel zwischen Offline- und Onlinewelten, Stuttgart.

- Kull, S./Immken, M. (2015):** Nachhaltigkeitsüberlegungen für die Distributions-Logistik in der Wertkette des Handels: Ein mühsamer Weg! In: Behrends, S./Helms, K./Hilligweg, G./Kirspe, M./Kirstges, T./Kull, S. (Hrsg.): Jahresband 2015, Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaft der Jade Hochschule, Berlin, S. 131-177.
- Lienbacher, E./Metzler, A./Holweg, C. (2016):** Sozialmärkte als innovatives Beispiel für gelebte CSR im Lebensmittelhandel, in: Willers, C. (Hrsg.): CSR und Lebensmittelwirtschaft: Nachhaltiges Wirtschaften entlang der Food Value Chain, Wiesbaden, S. 345-358.
- Mohagheghi, H. (2017):** Soziales Kaufhaus, ein Ort zum Umdenken und Nachdenken, in: fairKauf eG (Hrsg.): 10 Jahre fairKauf eG, Festschrift zum Jubiläum, Hannover, S. 45.
- Mikunda, C. (2002):** Marketing spüren, Willkommen am Dritten Ort, Frankfurt/M., Wien.
- Oldenburg, R. (1999):** The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and other Hangouts at the Heart Community. New York.
- Paech, N./Folkers, M. (2020):** All you need is less. Eine Kultur des Genug aus ökonomischer und buddhistischer Sicht, München.
- Schneidewind, U./Palzkill, A. (2012):** Suffizienz als Business Case, Wuppertal.
- Schröder, H. (2012):** Handelsmarketing: Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Selke, S. (Hrsg.) (2011):** Tafeln in Deutschland, Aspekte einer sozialen Bewegung zwischen Nahrungsmittelumverteilung und Armutsintervention, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Zimmermann, L. (2016):** Liste der Sozialkaufhäuser in Berlin, [https://docplayer.org/8953801-Liste-der-sozialkaufhaeuser-in-berlin.html#google\\_vignette](https://docplayer.org/8953801-Liste-der-sozialkaufhaeuser-in-berlin.html#google_vignette) (Stand 2016, Abruf 06.02.2021).