



MARKETING ZUR ZUKUNFTSSICHERUNG DIAKONISCHER BEHINDERTENHILFE

Peter Oertmann-Brandt (Vorstandsmitglied des BeB)
Paulinenpflege Winnenden

Zielplanung des BeB (2007 – 2010)

2

- Ziel 1: Die Mitgliedseinrichtungen entwickeln unternehmerische Strategien, die am diakonischen Profil und am Markt orientiert sind.
- Ziel 2: Die sozialen Dienstleistungen und die Unternehmensstruktur sind an personenzentrierten Hilfeformen ausgerichtet.
- Ziel 3: Managementsysteme und technischen Mittel werden nachfrageorientiert, flexibel und wirtschaftlich eingesetzt.

Begriffe des Marketing

3

- „**Marketing** bezeichnet die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensteile an den Erfordernissen des Marktes“.
- „**Portfolio** bezeichnet im Management und Marketing eine Kollektion von Produkten, Dienstleistungen, Projekten oder Marken, die ein Unternehmen anbietet.“
- „**Sozialmarketing** bezeichnet einerseits die Planung, Organisation und Kontrolle von Marketingstrategien und -aktivitäten nichtkommerzieller Organisationen, andererseits Strategien, die direkt oder indirekt auf die Lösung sozialer Aufgaben gerichtet sind.

Marketingziele

4

Grundsätzliches Ziel von Marketingaktivitäten ist die Zukunftssicherung des Unternehmens durch eine langfristige Marktfähigkeit. Die operativen Ziele des Marketings beziehen sich auf folgende Faktoren:

- den Absatz
- den Umsatz
- den Deckungsbeitrag
- den Marktanteil
- den Bekanntheitsgrad
- die Imagepositionierung
- die Markenführung

Elemente des Marketing

5

Produktpolitik

- „Welche Dienstleistungen bieten wir für welche Zielgruppen dauerhaft an?“

Werbepolitik

- „Wie stellen wir unser Gesamtunternehmen dar?“
- „Wie kommunizieren und bewerben wir unsere Leistungen und Produkte?“

Distributionspolitik

- „Wie und wo kommt der Kunde an die Dienstleistung und die Informationen darüber?“

Preispolitik

- „Was kostet die Leistung (z.B. Anrechnung von Gemeinkosten)?“

Instrumente des Marketing

6

Für die Planung und Umsetzung von Marketingaktivitäten werden u.a. folgende Instrumente eingesetzt:

- Marktforschung
- Marktbeobachtung
- Szenarien zur Marktentwicklung
- SWOT-Analyse
- Portfolio-Analyse
- Recherchen

Bundeskongress „Darf ich behilflich sein?“ Marketing für Diakonische Leistungen
Einführung zum Thema

Marketing zur Zukunftssicherung diakonischer Behindertenhilfe

Eingangsfolie 1

Aufgabe meines Beitrages ist es unter anderem, Ihnen aus der Vorstandsarbeit, speziell aus dem Bereich Unternehmensführung und –entwicklung zu berichten. Die Bearbeitung des Themas ist von der unternehmerischen Seite geprägt.

4 Grundlagen und Eckpunkte für die Inhalte der Ausführungen:

- **„Die Leitlinien des BeB 2007 bis 2010** wurden vom Vorstand zu Beginn der Sitzungsperiode verabschiedet – insbesondere Ziffer 3: Die Mitgliedseinrichtungen nehmen die nachhaltigen Unterstützungsangebote des BeB bei der personenorientierten Angebotsentwicklung, zur gemeindebezogenen Vernetzung, zu fachlichen Innovationen sowie bei der Entwicklung zukunftsfähiger betrieblicher Strukturen und unternehmerischer Strategien in Anspruch.“
Letztere sind eine Grundvoraussetzung zur Zukunftssicherung der Unternehmungen und Dienste. Aufgabe eines Fachverbandes ist es auf die sich abzeichnenden Veränderungen und Entwicklungen hinzuweisen und den Einrichtungen und Dienste entsprechende Angebote zur Weiterentwicklung zu machen – betrifft nicht nur die fachliche, sondern auch die administrative, organisatorische und betriebswirtschaftliche Ausrichtung.

- **BeB Zukunftskonferenz 2007**

„Unternehmensstrategien für den Markt von Morgen“.

Inhalte: Die Zukunftskonferenz 2007 förderte die Klärung und Entwicklung verbandlicher Positionierungen in unternehmerischen Grundsatzfragen. Neben den betriebswirtschaftlichen Perspektiven arbeitete die Zukunftskonferenz 2007 zukünftige Herausforderungen an die unternehmerische und betriebliche Steuerung der Träger, Einrichtungen und Dienste heraus, entwickelte daraus mögliche Szenarien, beleuchtete strategische Optionen und formulierte Empfehlungen und Lösungsansätze.

Aussagen aus dem Workshop -Konkurrenz und Wettbewerb in einem stagnierenden Markt der Eingliederungshilfe:

Verdrängungskampf oder neue Allianzen? Wie bestehen wir im Markt und in Konkurrenz zu gewerblichen Anbietern. Antworten z.B. –„neue Konzepte brauchen Marketing und Aktive Einflussnahme auf die Marktteilnehmer ist überlebensnotwendig“ - bedeutet also die Entwicklung von Dienstleistungskonzepten im Wettbewerb zu kommerziellen aber auch zu diakonischen Anbietern, Entwicklung der Vertriebswege und Kenntnis der Kunden

- **Prüfkriterien der IKS – Internen Kontrollsystem** – z.B. Aufbauprüfung im Bereich Personal, Anlagen im Rahmen der jeweiligen Jahresabschlussarbeiten zur Beurteilung der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation der und vor allem sind die Risikopotentiale erfasst und richtig beurteilt. Eine unerlässliche Voraussetzung für das Bestehen in der Zukunft – die organisatorischen Voraussetzungen haben auch ihren Stellenwert
- **Diakonischer Corporate Governance Kodex (DGK)** Grundsätze der Unternehmensführung –selbstverständlich nicht vom FV entwickelt, sondern vom Dachverband DW der EKD und je nach länderspezifischen Besonderheiten mit unterschiedlichen Nuancen in Kraft gesetzt. Unter anderem soll der Kodex dazu beitragen, das diakonische Profil, die Fachlichkeit und die Wirtschaftlichkeit zu fördern. Alles drei sind Grundvoraussetzungen zur Zukunftssicherung diakonischer

Unternehmungen. Die kleine Unschärfe bezogen auf die diakonische Behindertenhilfe sei verziehen. Wir hoffen auf eine nachhaltige Unterstützung und nicht auf ein zusätzliches Regularium, das uns knebelt.

Aus diesen 4 Grundlagen hat sich zwangsläufig nachfolgende Zieldefinition herausgebildet und entwickelt

Folie 2

Zielplanung des BeB (2007 – 2010) für Arbeitsbereich Unternehmensplanung und -entwicklung

- Ziel 1: Die Mitgliedseinrichtungen entwickeln unternehmerische Strategien, die am diakonischen Profil und am Markt orientiert sind.
- Ziel 2: Die sozialen Dienstleistungen und die Unternehmensstruktur sind an personenzentrierten Hilfeformen ausgerichtet.
- Ziel 3: Managementsysteme und technischen Mittel werden nachfrageorientiert, flexibel und wirtschaftlich eingesetzt.

Ziel 1:

Die Wirtschaftsfähigkeit von Trägern, Einrichtungen und Diensten ist langfristig gesichert. Die Mitgliedseinrichtungen des BeB verfügen über eine Möglichkeit zur Selbsteinschätzung des individuellen Handlungsbedarfs.

Es besteht eine einheitliche verbandliche Positionierung in unternehmerischen Grundsatzfragen, welche am diakonischen Profil orientiert ist.

Es ist eine immerwährende Herausforderung, die Anforderungen des Marktes und des diakonischen Profils im Einklang zu halten. Auf der anderen Seite müssen die unternehmerischen Strategien auch die Veränderungen am Markt aufnehmen und abbilden. Der Paradigmenwechsel und die Verabschiedung der UN Behindertenrechtskonvention zwingen dazu die unternehmerische Strategie weiter zu entwickeln. Vom dem ursprünglichen Plan z.B. Betreuung in vollstationären Einrichtungen anzubieten und peinlichst genau deren Umsetzung zu verfolgen, ist die unternehmerische Strategie laufend auf die Umsetzungsfähigkeit zu prüfen und den Marktbedingungen anzupassen.

Ziel 2:

Die Art und der Umfang der Dienstleistungen sind am individuellen Bedarf der Kunden ausgerichtet (Portfolio).

Die Angebote sind für die Kunden transparent und mit geringem Aufwand wahrzunehmen. (Modulform)

Die Strukturen und Aufgaben der Organisation sowie die Rollendefinition („Assistent“ statt „Helfer“) und Qualifikationen der Mitarbeiter sind am Dienstleistungsgedanken ausgerichtet. Ein Beispiel mag das Persönliche Budget sein, gesetzlich eingeführt im Rahmen des SGB IX bereits im Sommer 2001, nach der Modellphase mit mäßiger Beteiligung bis Ende 2007 ist ab 2008 der Rechtsanspruch verankert. Mittlerweile nehmen in Baden-Württemberg 600 TN den Anspruch wahr. Einrichtungen und Dienste haben sich aus dem Selbstverständnis-Angebot nach dem Bedarf dauerhaft anzubieten und inhaltlich weiter zu entwickeln, aber auch aus marktwirtschaftlichen Überlegungen diesen Veränderungen zu stellen.

Ziel 3:

Neue technische Entwicklungen werden für eine effektive und effiziente Arbeitsgestaltung (Tätigkeiten, Prozessabläufe) genutzt.

Das vorhandene Organisationssystem orientiert sich an den aktuellen fachlichen Erkenntnissen der Organisationsentwicklung unter Berücksichtigung der Kompatibilität mit der vorhandenen Unternehmenskultur und Umsetzungsfähigkeit/ -bereitschaft.

Diese drei Ziele, die in mehrfachen Sitzungen und auf diversen Tagungen u.a. auch der ELT abgestimmt und diskutiert – verfeinert wurden, waren Grundlage der Vorstandsarbeit. Daraus entwickelt wurde der Selbsteinschätzungsbogen, inzwischen vom Vorstand des BeB verabschiedet und in Einrichtungen zur Erprobung freigegeben. Eine Workshopeinheit befasst sich mit diesem Thema – auch den nicht an diesem Workshop Teilnehmenden sei ein näheres Befassen damit anempfohlen

Folie 3 Begriffe des Marketing

- „**Marketing** bezeichnet die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensteile an den Erfordernissen des Marktes“. Der Markt ist vorhanden, wir bilden ihn nicht.
- „**Portfolio** bezeichnet im Management und Marketing eine Kollektion von Produkten, Dienstleistungen, Projekten oder Marken, die ein Unternehmen anbietet.“
- „**Sozialmarketing** bezeichnet einerseits die Planung, Organisation und Kontrolle von Marketingstrategien und -aktivitäten nichtkommerzieller Organisationen, andererseits Strategien, die direkt oder indirekt auf die Lösung sozialer Aufgaben gerichtet sind.

Die Zieldefinition des BeB für den Bereich Unternehmensführung- und entwicklung – Ausrichtung des Dienstleistungsangebot und der Unternehmensstruktur an den personenzentrierten Hilfeformen und die Marktorientierung machten und machen es erforderlich, sich weiterhin grundsätzlich mit dem Marketing zu befassen. Ein eigener Fachtag, wie zunächst geplant und in dem Aufgabenspektrum vorgesehen, wird jetzt im Bundeskongress verwirklicht.

Die allgemein gültigen und anerkannten Begriffe des Marketing sind auch Grundlage für die nachhaltigen Entwicklungen in der Behindertenhilfe – Kenntnis des Marktes Behindertenhilfe und seiner Entwicklung sichert auch die diakonische Behindertenhilfe.

Der Begriff Marketing darf allerdings nicht in einer engen Begriffsdefinition auf das sog. Absatzmarketing (Produkt, Absatz, Werbung, Preis) reduziert werden, sondern muss zum Ziel haben, die gesamt Unternehmung auf den Sozialmarkt auszurichten.

Der Paradigmenwechsel schuf den inzwischen vorhandenen Markt, aber kennen wir wirklich die Erfordernisse des Marktes? Bzw. sind wir bereit uns darauf einzulassen – wird immer noch gesagt, dies geht nicht, die Rahmenbedingungen sind nicht vorhanden oder müssen geändert werden, das dauert. Jede Einrichtung hat seine Mittel verantwortlich und strategisch ausgerichtet einzusetzen – die zeitnahe Einsetzung versteht sich von selber und ist Ausdruck der gesetzlichen Vorgaben – nicht immer sinnvoll, da die Nachhaltigkeit nicht nur in der Wirkungsweise, sondern auch der Entwicklung und Erprobung der Produkte zum Ausdruck kommen muss.

Der Tagungstitel „Darf ich behilflich sein? – Marketing für diakonische Leistungen“ weist in die Zukunft – bleibt er aber auch bewusst in dem Begriff des „Behilflich seins“ stecken?

Nein, er bedeutet bereit zu sein, seine Angebote zu entwickeln und Strategien umzusetzen , die eine erfolgreiche Implementierung ermöglichen.

Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit reicht es nicht, auf die Bedürfnisse der Gesellschaft zu reagieren, sondern auch aktiv Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und am Markt anzubieten. Nicht zuletzt durch die UN Behindertenrechtskonvention soll sich das Verständnis zum Kunden, das Nachfrageverhalten verändern und die Entwicklungen der Produkte beschleunigen. Diese erfordern wiederum neue Vertriebswege von der Werbung, Produktplatzierung bis hin zur Preisgestaltung.

Damit haben wir uns als Einrichtung auch dem Wettbewerb zustellen – bedeutet wiederum Konkurrenten zu identifizieren und vom Markt zu verdrängen? Geschieht verstärkt auch unter dem Dach der Diakonie.

Mittels der Portfolioanalyse kann der Produktzyklus und die Ertragsfähigkeit der Produkte und Dienstleistungen beurteilt, rechtzeitig nachjustiert und oder vom Markt genommen werden.

Daraus abgeleitet, sind die Marketingziele zu identifizieren – in der Arbeitsgruppe wurden diese Definitionen entsprechend der Fachliteratur sehr schnell auf die operativen Ziele vereinbart.

Folie 4 **Marketingziele**

Grundsätzliches Ziel von Marketingaktivitäten ist die Zukunftssicherung des Unternehmens durch eine langfristige Marktfähigkeit in den aufgrund von Satzungen vereinbarten und vorgegebenen Arbeitsbereichen. Allerdings müssen diese auch den Marktbedingungen angepasst werden. Die operativen Ziele des Marketings beziehen sich auf folgende Faktoren:

- den Absatz
- den Umsatz
- den Deckungsbeitrag
- den Marktanteil
- den Bekanntheitsgrad
- die Imagepositionierung
- die Markenführung

Ziel Absatz = Produkte in Bezug zum möglichen Absatz entwickeln. Für diakonische Unternehmen im Bereich der Behindertenhilfe auf Basis der UN Behindertenrechtskonvention.

Diakonische Behindertenhilfe war in den letzten Jahren bzgl. der Marketingziele wie folgt aufgestellt:

Gut aufgestellt: Umsatz, Deckungsbeitrag – betriebswirtschaftliche Instrumente wurden auf die Belange der Sozialwirtschaft abgestellt und genutzt.

Ausbaufähig: Markenführung, Marktanteil
Marktanteilausweitung durch Fusionen, Übernahmen, Verdrängung auch im diakonischen Bereich.

Folie 5 **Elemente des Marketing**

Produktpolitik

- „Welche Dienstleistungen bieten wir für welche Zielgruppen dauerhaft an?“

Werbepolitik

- „Wie stellen wir unser Gesamtunternehmen dar?“
- „Wie kommunizieren und bewerben wir unsere Leistungen und Produkte?“

Distributionspolitik

- „Wie und wo kommt der Kunde an die Dienstleistung und die Informationen darüber?“

Preispolitik

- „Was kostet die Leistung (z.B. Anrechnung von Gemeinkosten)?“

Im Sozialbereich wurde unter Marketing lange Jahre allein das Element „Werbung“ verstanden und auch teilweise sehr professionell umgesetzt - oftmals auch nur als Spendenmarketing.

Zur Produktpolitik:

Zukünftig müssen Produkte geschäftsfeldübergreifend entwickelt werden. Leistungen müssen dem Bedarf entsprechen. Weg von den trennenden Begriffen ambulant stationär hin zu den personenzentrierten und den Bedarfen entsprechende. Also Zukunftssicherung für das Aufgabenfeld Behindertenhilfe und die Einrichtungen.

Zur Distributionspolitik:

Zukünftig muss es gelingen, dass pädagogische Mitarbeiter vor Ort auch unternehmerisch denken und handeln und damit die Dienstleistungs- und Informationswege mit gestalten.

Zur Preispolitik:

Zukünftig werden wir nicht umhin kommen, weitere Teile der ergänzenden Dienste auszulagern. Der Marktanteil der „Ferrari“ Fahrer und damit Nachfrager ist in der Sozialwirtschaft relativ niedrig und Nachfragesteigernde Maßnahmen – Werbung – Produktdesign etc. führt nicht ohne weiteres zum Erfolg.

Die besonderen Herausforderungen für die Behindertenhilfe liegen in der konsequenten Weiter- oder Entwicklung der vorhandenen Produkte und Leistungen ausgerichtet auch an dem Paradigmenwechsel und Verabschiedung der UN Konvention zur Stärkung der Rechte behinderter Menschen. Die Leistung wird nicht mehr nach den Vorstellungen der Fachleute – Einrichtungen und Dienste und den Kostenträgern entwickelt. Früher wurde diese Leistung im Wege der Selbstkostendeckung vergütet – Anreize zum Wirtschaften entfielen.

Folie 6 Instrumente des Marketing

Für die Planung und Umsetzung von Marketingaktivitäten werden u.a. folgende Instrumente eingesetzt:

- Marktforschung**
- Marktbeobachtung**
- Szenarien zur Marktentwicklung**

- SWOT-Analyse**
- Portfolio-Analyse**
- Recherchen**

Wir beabsichtigen nicht die Mitgliedseinrichtungen mit „neuen Entwicklungen“ im Sinne eines Besserwissens zu überziehen. Etliche Einrichtungen sind in unterschiedlichen Aufgabenfeldern des Marketings sehr weit voran. Träger der Altenhilfe z.B. können den sich entwickelnden Markt nur durch eine genaue vorausschauende Marktforschung und – Marktbeobachtung bedienen.

Im diakonischen Bereich muss Marketing in Zukunft mehr als Fundraising sein und Controlling darf sich nicht auf eine funktionierende Kostenstellenrechnung beschränken, strategisches Controlling ist unabdingbarer Bestandteil.

Die Weiterentwicklung der Produkte und die Implementierung und Anwendung der Instrumente des Marketing sichern auf der einen Seite die Zukunftsfähigkeit der Sozialunternehmen und ist Garant für die Zukunftssicherung der diakonischen Behindertenhilfe.

Aus der Resolution Förderliche Rahmenbedingungen für Gemeinwesenorientierte Unterstützungsleistungen – bedeutet für die professionellen Träger sich in der Leistungsbeschreibung und Entwicklung von Angeboten diesem Markt zu öffnen. Allerdings ist auch zu beachten – ohne Fachwissen geht es nicht, deshalb sind auskömmlich und dauerhaft finanzierte, professionelle gemeinwesenorientierte Unterstützungsangebote unabdingbar. Die Leistungen dieser Angebote müssen verlässlich auf der Basis einer Leistungsvereinbarung vereinbart werden.

Der Vortrag in der Fachtagung Dienstleistungsmanagement des BeB aus dem letzten Jahr von Professorin Vaudt beschäftigte sich mit dem Thema

Auswirkungen der Personenzentrierung auf das Marketing. Inhalte war u. a. die Definition des Begriffs aus unterschiedlichen Sichtweisen, nämlich der BewohnerInnen, NutzerInnen, Klient/Innen, Angehörige, Sozialhilfeträger.

Wertangebote für Kunden im Spannungsfeld zwischen internen Qualitätsstandards und Möglichkeiten der Finanzierung

Ausgangshypothesen

„Es gibt keine Antworten unserer BeB – Mitgliedseinrichtungen für den Markt „Eingliederungshilfe 2015“. Weicher formuliert „noch keine ausreichende“. Vielleicht aber sind wir 2020 soweit

Hintergrund der letzten Aussage ist der Beitrag in dem gerade erschienenen Buch „Behindertenhilfe entwickeln“ von Martin Sauer zu den unternehmerischen Herausforderungen und den Konsequenzen des Paradigmenwechsels von der Instituts- zur Personenzentrierung z.B. für die Personal- und Organisationsentwicklung.

Müssten sich auf dem Weg in die Sozialraumorientierung nicht auch die Arbeitsfelder durchlässiger werden? Nicht wichtig ist, welcher Arbeitsbereich die Leistung anbietet, sondern was für eine Moduleinheit benötigt der Mensch mit Handicap gleich welchen Alters, um in der Gesellschaft inklusiv zu leben. Komplexeinrichtungen in Bezug auf die zukünftig geforderten Angebote mögen aufgrund der Differenzierungsmöglichkeiten und der Netzwerkfunktionen nach wie vor eine Berechtigung haben.

Haben wir das Ende des Wachstums im Blick. Sind wir überflüssig, wenn die Gesellschaft inklusiv ist oder lässt sich diese Vision eh nicht erreichen?

Seit den 90 er Jahren wandelt sich das Verhalten der Sozialunternehmen von einem traditionellen, an staatlich orientiertes Denken und Handeln in eine selbstbewusstes, marktorientiertes. Die Chancen marktwirtschaftlicher Entwicklungen müssen wahrgenommen werden, ohne die Risiken für marktwirtschaftliche Strukturen zu übersehen. Eine immer richtige Formulierung.