

# Entwicklung und Vermarktung eines neuen Geschäftsfeldes

Ein Beispiel des Jugendhilfeverbandes  
der Paulinenpflege Winnenden

Heiner Breuninger (Referent für Entwicklung)



„Hinter jeder Ecke  
lauern ein paar Richtungen.“  
(Stanislaw Jerzy Lec)

# Das Unternehmen

## Paulinenpflege Winnenden

- 190 jährige Tradition
- 1.300 Betreute
- Ca. 1100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Neun Geschäftsbereiche

## Jugendhilfeverbund (JHV)

- 380 Kinder und Jugendliche
- Ca. 170 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Angebote bis 2008 ausschließlich Hilfen zur Erziehung

# Entwicklungsgeschichte

- (1) September 2006: **Marketingkonzept**
- (2) 1. Halbjahr 2007: Umsetzung der Maßnahmen „**Feststellen potenzieller Kunden**“ und „**Marktbeobachtung**“
- (3) Juli 2007: Marktanalyse und Konzept zum Thema „**Der Bedarf von Kommunen.**“
- (4) November 2007: Angebot zur „**Bereitstellung unternehmerischer Ressourcen**“.  
Januar 2008: Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung „Jugendarbeit für Kommunen“ mit 1. Kommune.
- (5) Juni 2008: „**Cross-Selling**“
- (6) Mai 2009: „**Bewertung der Zukunftsfähigkeit**“

# 1. Marketingkonzept

Der Jugendhilfeverband entwickelt mit Unterstützung der Abteilungen Entwicklung, Personal und Öffentlichkeitsarbeit ein Marketingkonzept mit folgenden Inhalten:

- A) Bestandsaufnahme
- B) Zielsetzung
- C) Maßnahmen

# Marketingkonzept

## A) Bestandsaufnahme

Die Jugendämter sind die alleinigen Kunden des JHV.

Frage 1: Was sind deren Anforderungen?

- Das Jugendamt bevorzugt neue inhaltliche Konzepte:
  - Ambulantisierung,
  - Flexibilisierung und
  - Regionalisierung.
- Kostenintensive Leistungen werden stärker hinterfragt und eher abgelehnt.

Frage 2: Welche möglichen Auswirkungen ergeben sich dadurch, dass die Jugendämter die einzigen Kunden des JHV sind?

- Das Jugendamt versucht verstärkt, Kosten zu reduzieren, indem beim Einkauf der Dienstleistung der Preis eine Rolle spielt.
- Für die Zukunftsfähigkeit des JHV besteht durch einen möglichen Rückgang der Nachfrage des einzigen Kunden ein hohes Gefährdungsrisiko.

# Marketingkonzept

## B) Zielsetzung

Die Ziele für 2007:

Ziel 1:

„Der Jugendhilfeverband wird als professioneller und innovativer Dienstleister durch das Jugendamt wahrgenommen.“

Ziel 2:

„Größere Unabhängigkeit durch Geschäftsbeziehungen zu mehreren Kunden.“

# Marketingkonzept

## C) Maßnahmen zu Ziel 1

- Die vorhandene Fachlichkeit wird gegenüber dem Jugendamt präsentiert durch Initiieren eines projektbezogenen Austausches.
- Die Anforderungen des Jugendamtes werden strategisch ermittelt.
- Die Jugendamtsleitung erhält unaufgefordert Vorschläge für neue Konzepte, die sich auf die Entwicklung von Alternativen zu bestehenden Angeboten oder auf Lösung aktueller Problemstellungen beziehen.
- Das Jugendamt erhält gewünschte Leistungen schnell und zuverlässig.
- Dem Jugendamt wird von jedem Mitarbeitenden ein „Rundumsorglos-Paket“ als ein selbstverständliches Angebot bereitgestellt.
- Die Mitarbeiter des Jugendhilfeverbandes vertreten vergleichbare Standpunkte.

# Marketingkonzept

## C) Maßnahmen zu Ziel 2

- Feststellen potenzieller Kunden für Dienstleistungen der Kinder- und Jugendhilfe und deren Aufgabengebiete.
- Marktbeobachtung zur Bestätigung und Verfeinerung der erfolgten Bestandsaufnahme.

# Umsetzung der Maßnahmen zu Ziel 2: Feststellen potenzieller Kunden

Welches sind die potenziellen Kunden und deren Aufgabengebiete?

Kommune	Schule (Kommune)	Arbeitsagentur	Weitere
<u>Aufgaben:</u> Offene Jugendarbeit  Jugendsozialarbeit	<u>Aufgaben:</u> Integrationshilfen/ Schulbegleiter  Schulsozialarbeit  Ganztagesbetreuung  Soziales Kompetenztraining	<u>Aufgaben:</u> Vertiefte Berufsorientierung  Berufsbegleitung  Casemanagement	<b>ARGE</b>  Wohnsitzlose  Arbeitslose Jugendliche (Langzeit-, Eltern ALG II)  <b>Gesundheitsamt</b>

## Umsetzung der Maßnahmen zu Ziel 2: Marktbeobachtung

Welche Veränderungen des Umfeldes ergeben sich oder haben sich ergeben?

1. Verwaltungsstrukturreform.
2. Auflösung des Landeswohlfahrtsverbandes.
3. Dezentralisierung/ mehr Verantwortung vor Ort.
4. Vorgaben zur Flexibilisierung und Sozialraumorientierung.
5. Hinweise im projektbezogenen Austausch mit dem Jugendamt:  
„Die durch das Jugendamt finanzierte Hilfen (HzE) „fransen“ nach unten hin aus.“
6. Mehrmalige Stellenausschreibungen Offener und Mobiler Jugendarbeit durch Kommunen des Rems-Murr-Kreises.
7. Konflikte zwischen Gemeinderäten und sozialpädagogischen Fachkräften, die bei der Kommune angestellt sind.

# 3. Der Bedarf von Kommunen

Welchen Bedarf haben Kommunen als potenzielle Neu-Kunden an pädagogischen Dienstleistungen und fachlicher Steuerung und Beratung?

- Sozialpädagogische Aufgabengebiete
- Problemlagen
- Potenziale

# Der Bedarf von Kommunen

## a) Sozialpädagogische Aufgabengebiete



<b>Inhalte</b> <b>Jugendarbeit/                  Jugendsozialarbeit</b>	<b>Zurückgestellte Inhalte</b>	<b>Weitere Überlegungen</b>
<b>Offene Jugendarbeit</b>	<b>Aktivspielplatz</b>	<b>Nachbarschaftshilfe</b>
<b>Mobile Jugendarbeit</b>	<b>Kindertagesstätte</b>	<b>Altenhilfe</b>
<b>Cliquenarbeit</b>	<b>Betriebskindergarten</b>	<b>Nachhilfe</b>
<b>Stadtteilarbeit</b>	<b>Privatschule</b>	<b>Ehrenamt</b>
<b>Schulsozialarbeit</b>		
<b>Ganztagesbetreuung</b>		<b>Einbeziehung der                  Kirchengemeinden</b>

# Der Bedarf von Kommunen

## b) Problemlagen

- Kommunikationsdefizite und Kompetenzstreitigkeiten zwischen Kommunalverwaltung und sozialpädagogischen Fachkräften.
- Eingeschränkter Zugang zu qualifizierten pädagogischen Fachkräfte.
- Ungenügendes Know-How für die Übernahme der Fachaufsicht.
- Fehlende Unterstützung bei der Erstellung pädagogischer Konzepte, z.B. für den Aufbau einer Ganztagsbetreuung/ ...einer Werkrealschule.

## Der Bedarf von Kommunen

### c) Potenziale

- Zusammenführen aller verantwortlichen Personen und Institutionen für die Belange von Kindern und deren Familien.
  - Optimierte Zusammenarbeit an der Schnittstelle zwischen kommunaler Jugendarbeit, Schule und Kreisjugendamt
  - Zugang zu weiteren Leistungen (Jugendamt, Arbeitsagentur, Gesundheitsamt, Spenden)
- Fachliche Steuerung
  - Verbesserte Effizienz durch die Ausrichtung am aktuellen Bedarf
  - Verbesserte Effizienz durch die Prüfung der Effektivität von Angeboten und Mitteln und ggf. Anpassung

# 4. Bereitstellen unternehmerischer Ressourcen

- a) Fachliches Know-How
- b) Verknüpfung von Fachwissen und Erfahrungen einer Komplexeinrichtung
- c) Personalakquise
- d) Vorhandene Personalressourcen
- e) Zufriedene Mitarbeitende

# Unternehmerische Ressourcen

## a) Fachliches Know-How

- Langjährige Erfahrung im Bereich „Hilfen zur Erziehung“.
- Spezialist für die älteren und die „schwierigsten“ Jugendlichen.
- Erfahrung mit flexiblen und individuell vereinbarten Leistungsangeboten.
- Fachkräfte mit langjähriger Erfahrung in der Jugendsozialarbeit.



## **b) Verknüpfung von Fachwissen und Erfahrungen einer Komplexeinrichtung**

- Hilfen zur Erziehung
- Schule für Erziehungshilfe
- Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit
- Jugendberufshilfe
- Kinder und Jugendliche mit einer seelischen Behinderung

# Unternehmerische Ressourcen

## c) Personalakquise

- Als größter Jugendhilfeanbieter im Landkreis und als Sozialunternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügt die Paulinenpflege über vielfältige Möglichkeiten der Personalgewinnung.
- Die Paulinenpflege bedient sich aktiver Netzwerke mit Fach-, Fachhochschulen und Universitäten
- Die Paulinenpflege unterhält diverser Nachwuchsfördersysteme in Form von berufsakademischen Studiengängen, Ausbildungen, Praktika und internen Job-Rotations-Programmen.

## Unternehmerische Ressourcen

### d) Vorhandene Personalressourcen

- Die Herausforderungen, die heute an die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen gestellt werden, sind ständigen Veränderungen unterworfen. Die Angebote bedürfen regelmäßiger Prüfung und Anpassung der Inhalte und Strukturen.
- Die Paulinenpflege hat aufgrund der Unternehmensgröße die Möglichkeit, schnell und flexibel auf sich verändernde Bedarfe reagieren zu können, z.B. durch Anpassung von Stellenanteilen.

# Unternehmerische Ressourcen

## e) Zufriedene Mitarbeitende

Zufriedenheit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsteht durch eine hohe Sicherheit und persönliche Entwicklungschancen

Vorteile für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- Die Paulinenpflege bietet Sicherheit in Form einer unbefristeten Stelle
- sowie vielfältige Veränderungsmöglichkeiten durch ein internes Potenzial von 650 pädagogischen Stellen.

# Mehrwert für die Kommunen

- Sobald der Zufriedenheitsgrad an der Tätigkeit in der kommunalen Jugendarbeit nachlässt haben die eingesetzten Fachkräfte gute Möglichkeiten zu einer beruflichen Veränderung.
- Für Kommunen ergibt sich der Vorteil, an einer größtmöglichen Auswahl potenzieller Fachkräfte zu partizipieren, über deren fachliche Fähigkeiten z.T. bereits Erkenntnisse vorliegen.
- Für die Kommunen ergibt sich dadurch der Vorteil, kurzfristig ihren tatsächlichen Bedarf zu decken.
- Die Dienstleistung ermöglicht es insbesondere kleineren Kommunen, an langjährigen Erfahrungen sowie an Erkenntnissen aus vergleichbaren Kommunen zu partizipieren, ohne hierfür eigene Stellen bzw. Dezernate installieren zu müssen.
- Die Partnerschaft mit einem anerkannten Jugendhilfeträger ermöglicht einen Rückschluss auf fachgerechte Umsetzung von Jugendarbeit.

# 5. Cross-Selling

Ein wesentlicher Mehrwert für den Gesamtbereich des JHV entsteht durch den Verkauf sich ergänzender Produkte.

## ➤ Vertriebsweg Kommune

Durch die enge Leistungspartnerschaft gilt der JHV als erster Ansprechpartner für pädagogische Dienstleistungen

- Für kommunale Jugendarbeit (z.B. zunächst Ganztagesbetreuung, dann Schulsozialarbeit)
- Für Leistungen Dritter innerhalb der Kommune (z.B. Soziale Gruppenarbeit, Integrationshilfen, Vertiefte Berufsorientierung)

## ➤ Spezialisten für freiwillige und aufsuchende Arbeitsmethoden

Das Jugendamt und die Jugendgerichtshilfe öffnen sich gegenüber neuen Arbeitsmethoden (z.B. Cliquenarbeit, Soziales Kompetenztraining, Gemeinwesenarbeitsprojekt).

# 4. Bewertung der Zukunftsfähigkeit



Wie kann die Zukunftsfähigkeit des neuen Geschäftsfeldes geprüft werden?

## I Portfolioanalyse

- Relativer Marktanteil = absoluter Marktanteil des eigenen Unternehmens/ absolutem Marktanteil des stärksten Konkurrenten
- Marktwachstum = Schätzung des Wachstums des gesamten Marktes.

# Ermittlung der Zukunftsfähigkeit



Bereich:		SGE: Strategische Geschäftseinheit		
<b>Markt</b>	Zielgruppe			
	Leistung			
	Region			
<b>Marktwachstum</b> (0 – 20 %)		<b>Prozent</b>		
Begründung				
<b>relativer Marktanteil</b> (0 – 2 fach zur Konkurrenz)		<b>Anteil</b>		
Konkurrenz / Faktor	PP			

	0 – 20	21 – 50	ab 51
<b>Anzahl Fachkräfte</b>			

**Marktwachstum x Relativer Marktanteil**  
y-Achse                      x-Achse

**Zukunftsfähigkeit** (Wert x 2,5)

# Ermittlung der Zukunftsfähigkeit



Bereich: <b>Jugendhilfeverbund</b>		SGE: Strategische Geschäftseinheit <b>Jugendarbeit für Kommunen</b>	
<b>Markt</b>	Zielgruppe <b>Kommunen mit weniger als 15.000 Einwohnern</b>		
	Leistung <b>Jugendarbeit, Mobile Jugendarbeit, Schulsozialarbeit</b>		
	Region <b>Rems-Murr-Kreis</b>		
<b>Marktwachstum</b> (0 – 20 %)		<b>Prozent</b>	<b>20%</b>
Begründung Potenziell 23 Gemeinden und 2 Städte, die den Kriterien entsprechen. 6 Gemeinden werden derzeit versorgt. Der Bedarf steigt aufgrund höherer Qualitätsanforderungen und Notwendigkeit der fachlichen Steuerung und Beratung.			
<b>relativer Marktanteil</b> (0 – 2 fach zur Konkurrenz)		<b>Anteil</b>	<b>2-fach</b>

Konkurrenz / Faktor	PP	Verein KJ BK	KJR	
<b>Umfang VK</b>	7	2	1	

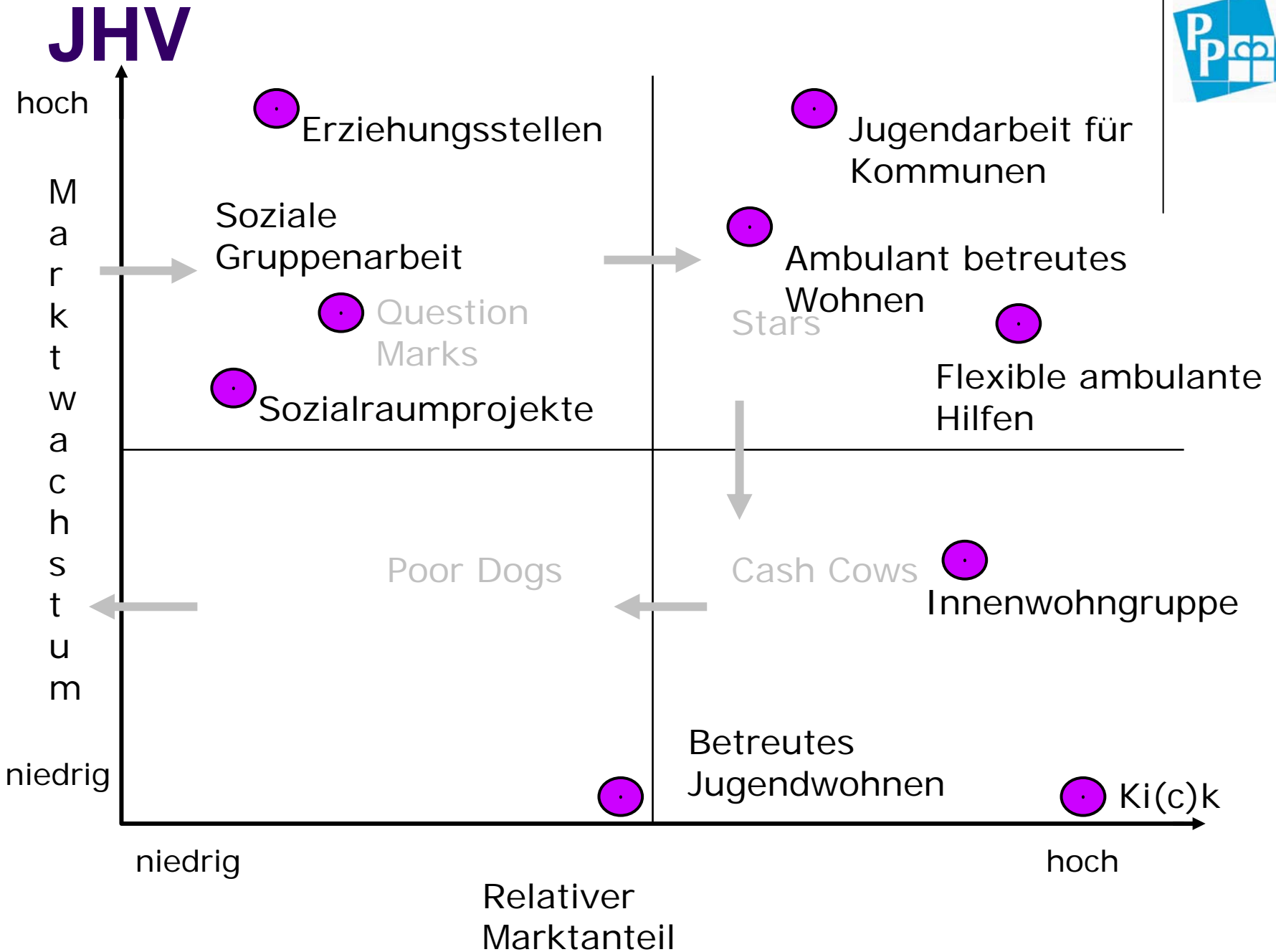
	0 – 20	21 – 50	ab 51
<b>Anzahl Fachkräfte</b>	<b>X</b>		

**Marktwachstum x Relativer Marktanteil**  
y-Achse                      x-Achse

**40**

**Zukunftsfähigkeit (Wert x 2,5)**

**100%**



„Ich habe nie Marketing gemacht, ich habe immer nur meine Kunden geliebt.“  
(Zino Davidoff)