

„Aber wir haben doch schon eine Broschüre!“ – Veränderte Rahmenbedingungen für Marketing und Vertrieb in der Sozialwirtschaft

Die Veränderung der Geschäftsmodelle gehört inzwischen zur Realität vieler Arbeitsfelder in der Sozialwirtschaft. Dies gilt durch die Umstellung auf Fallpauschalen bereits seit längerem für den Krankenhaussektor und ganz aktuell aufgrund der Einführung des Persönlichen Budgets z.B. auch in der Behindertenhilfe. In der Altenpflege wurde dies mit der Einführung der Pflegeversicherung vollzogen.

Insgesamt lassen sich in der Sozialwirtschaft folgende Tendenzen beobachten:

- das Auslastungsrisiko wird zunehmend auf die Träger verlagert und
- der Markt wird immer stärker auch für private Träger geöffnet
- der Staat zieht sich aus den Investitionen zurück und zeitgleich werden Zulassungsbeschränkungen aufgehoben (z.B. Altenpflegeheime, amb. Pflege, teilweise Krankentransporte, Kindertagesstätten in Hamburg)

Hierdurch entstehen in immer mehr Teilmärkten Marktsättigungstendenzen. Für die bestehenden Anbieter reicht es daher nicht länger aus, nur die eigenen Kosten im Griff zu haben. Auch die Akquise von Neukunden und strukturierte Marketingaktivitäten gewinnen zunehmend an Bedeutung.

„Marketing“ im hier zugrunde liegenden Sinne steht jedoch nicht für ein einzelnes Instrument, wie z.B. die Neuauflage einer einzelnen Broschüre oder die Schaltung von Anzeigen, sondern für ein aufeinander abgestimmtes System von Prozessen und Strukturen, die bis in die Grundhaltung aller Mitarbeiter eines Unternehmens hineinreichen. So verstanden ist Marketing als abstraktes Ziel die Fokussierung aller wesentlichen Unternehmensaktivitäten auf die Wünsche und Bedürfnisse der aktuellen und potentiellen Kunden. Sicherlich wird es jedoch erforderlich sein, sich diesem Ziel schrittweise und pragmatisch zu nähern.

Dies gilt sowohl für die strategischen, also langfristig ausgerichteten als auch für die operativen, also eher kurz- bis mittelfristig ausgerichteten Maßnahmen.

Bei der Entwicklung und Durchführung strukturierter Marketingaktivitäten sind jedoch die Besonderheiten des Marketings in der Sozialwirtschaft zu beachten:

1. Die Besonderheiten der Kundenstruktur

- Leistungsempfänger und Zahler (Kostenträger) fallen oftmals auseinander.
- Es sind verschiedene Kunden mit unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen zu adressieren.
- Deren Bedürfnisprofile widersprechen einander teilweise (z.B. Qualität und Preis, Formalismen und menschliche Zuwendung).

- Es zeigen sich zugleich Merkmale des „B2B-“ (business-to-business) und des „B2C-“ (business-to-consumer) Marketings.

2. Besonderheiten des Produkts / der Dienstleistung:

- Es handelt sich formal um homogene, faktisch aber sehr individuelle Leistungen.
- Teilweise sind recht unterschiedliche Preisniveaus zu finden.
- Der Dienstleistungsmarkt ist allgemein eher intransparent.

Dies hat zur Folge, dass gerade in der Sozialwirtschaft hohe Anforderungen an das Marketing gestellt werden. Es reicht also in der Tat nicht aus, die bereits zitierte „einzelne Broschüre“ aufzulegen.

Vielmehr müssen...

...die eigene Rolle hinterfragt und die Kundenorientierung gesteigert werden, denn dies bildet die Basis einer erfolgreichen Neuausrichtung in einem veränderten Umfeld.

...im strategischen Bereich teilweise Angebotsprofil und -positionierung neu bestimmt (Bsp.: Soll / Kann man noch Qualitätsführer sein? Müssen neue Angebotsformen entwickelt werden? Welche Preise sollten erhoben werden? etc.) und möglichst maßgeschneiderte Angebote entwickelt werden.

...zum Teil die Akquisitionskanäle und -strategien neu aufgebaut oder zumindest justiert, gegebenenfalls der gesamte kommunikative Auftritt überarbeitet werden, um die Kundenakquise aktiv vorantreiben zu können. Auch der Aufbau von Kooperationen mit anderen Anbietern kann erforderlich werden.

...im operativen Bereich mindestens die zentralen erfolgsrelevanten Prozesse, teilweise aber auch die Strukturen angepasst werden. Grundlage hierfür ist die Identifikation von Erfolgsfaktoren und die Neudefinition von Zielgrößen, auf die die Prozesse ausgerichtet werden.

...ferner die neuen Regelungen den (mittleren) Führungskräften sowie den Mitarbeitern in angemessener Form kommuniziert werden. Genau dies wird unserer Erfahrung nach oft vernachlässigt, so dass auch lange Zeit nach dem Eintreten von Veränderungen noch mit falschen Planungs- und Steuerungsgrößen bzw. -prozessen gearbeitet wird. Oft haben die Führungskräfte das entscheidend Neue an den Geschäftsmodellen nicht verstanden und sind somit nicht in der Lage eine aktive Rolle im Marketing zu übernehmen. Dabei kommt es im Marketing eben doch auf das Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters an!

Sollten wir mit diesem Thema Ihr Interesse geweckt haben, erhalten Sie unter www.rosenbaum-nagy.de/marketing.html weitere Informationen auf unserer Homepage. Sie können aber auch gerne direkt Kontakt mit uns aufnehmen. Ihr Ansprechpartner ist unser geschäftsführender Partner Herr Attila Nagy. Telefon: 0221/5777750 oder E-Mail: nagy@rosenbaum-nagy.de.