

SilverAge®

The logo features the text "SilverAge" in a white, sans-serif font. The word "Silver" is underlined with a thick yellow line. A light blue arc curves across the bottom of the text. The entire logo is set against a dark blue background.



Dienstleistungen im Sozialbereich - Besonderheiten und Anforderungen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive

Vortrag zur HaLT Fachtagung, 22.-23.09.2008 in Lörrach

Dr. Axel Schuhen



Gliederung des Vortrags

1. Allgemeine Rahmenbedingungen und Besonderheiten sozialer Dienstleistungen
2. HaLT als soziale Dienstleistung: betriebswirtschaftliche Eigenschaften und Konsequenzen
3. Zusammenfassung



Ökonomie und Soziales = unvereinbar?

- Der wichtige Unterschied zwischen **Monetarisierung** und **Ökonomisierung**
- These:
 - Die Anwendung des ökonomischen Prinzips, d.h. mit gegebenen Mitteln einen möglichst großen Nutzen zu erzielen, ist im Sozialbereich wichtiger als im Profitbereich
 - Nicht effizient und effektiv eingesetzte Ressourcen haben ein geringeres Angebot und/oder eine schlechtere Qualität zur Folge



ökonomische Rahmenbedingungen sozialer Dienstleistungen

- Pluralisierung von Angebots- und Trägerstrukturen
 - Stichworte:
 - Spezialisierung
 - Netzwerke
 - Leistungsketten
 - Social-Franchisingkonzepte
 - Konzentrationsprozesse
- Neue Finanzierungsformen und „Aufbrechen“ des sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses
 - Stichwort Geldleistungen und persönliche Budgets
- Gestiegene Kundensouveränität; allerdings nicht in allen Hilfebereichen



Besonderheiten einer sozialen Dienstleistung

- i.d.R. Ausübung der Dienstleistung durch nichtgewinnorientierte Personen und Institutionen
- Bezug zu gesellschaftlichen und individuellen Problemlagen/Hilfebedarfen
- z.T. müsste das Ziel in der Abschaffung der eigenen Organisation bestehen (Bedarf decken statt Bedarf wecken)
- Erfahrungs- und Vertrauensgutcharakter der Dienstleistung
- Oft Vielfalt an „Koproduzenten“ der Dienstleistung (Ärzte, Angehörige etc.)
- Knappe Ressourcen stehen „grenzenlosem“ Bedarf gegenüber -> Schwierige Frage der Priorisierung
- begrenzte Möglichkeit der Standardisierung
- Personenbezogene und personeninduzierte Dienstleistung (Dienstleistung von Menschen an Menschen)



2. HaLT als soziale Dienstleistung: betriebswirtschaftliche Eigenschaften Konsequenzen





Ökonomische Rahmenbedingungen für HaLT

- Nach dem Ende der Modellprojektphase müssen neue Finanzierungsformen für HaLT-Dienstleistungen gefunden werden.
- These und beobachtbare Praxis: Kommunen und andere klassische Financiers sozialer Dienstleistungen werden zukünftig weniger Stellen und Organisationen finanzieren, sondern eher Projekte und Dienstleistungen oder die Nachfrager direkt finanziell ausstatten.
- Damit ergibt sich ein Wandel von der **Inputsteuerung** (Personal, Verwaltungs- und Strukturkosten) hin zur **Outputsteuerung** (Ziele und Leistungen; was kostet der Beratungseinsatz, eine Schulung etc.).
- Zukünftig dürfte dies auch um eine **Outcome-Steuerung** (Wirkungssteuerung) ergänzt werden.
- Aus der Outputsteuerung ergibt sich die Notwendigkeit einer Definition von Dienstleistungen/Dienstleistungsbündeln und einer entsprechenden Kostenträgerrechnung.



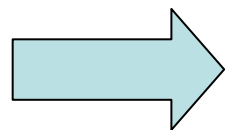
Besonderheiten und Eigenschaften von HaLT

- keine administrierten Preise
- kein festes Budget
 - Chance, da keine Deckelung
 - Herausforderung, da keine sichere Stellenfinanzierung
- Netzwerkcharakter
- Andocken an ein ausgearbeitetes, aber flexibles Konzept (franchise-ähnlich)
- Zwei Produkttypen: Proaktive und reaktive Elemente
- Erweiteter Kundenkreis
 - nicht nur Klienten selbst sondern Organisationen/Institutionen mit Bezug zur Klientel (Schulen, Firmen, Vereine etc.)



Folgen

- Der Kundenkreis und die Dienstleistungspakete müssen definiert werden
- Der „Nachfrageumfang“, das „Marktpotenzial“ muss abgeschätzt werden (Anzahl Betriebe, Schulen etc.)
- Ein realistischer Preis für HaLT-Dienstleistungen muss ermittelt werden
- Die Kunden müssen erreicht werden



Marketing-Mix



Marketing-Mix für HaLT

Produktpolitik

**Distributions-
politik**



**Kommunikations-
politik**

**Preis-
politik**



Produktpolitik

- Wichtig ist das Herausarbeiten eines Alleinstellungsmerkmals und des konkreten Nutzwerts
 - Was ist das Besondere/Einzigartige?
 - Wer ist Kunde/Nachfrager?
 - Welchen Nutzwert hat HaLT für die Kunden/Nachfrager?
- HaLT ist als Produkt/Marke grundsätzlich gut definiert (besser als viele andere soziale Dienstleistungen)
 - Substanzspezifisch
 - Klientelspezifisch (Kinder und Jugendliche)
 - Zeitliche befristete Betreuung
 - Zwei Bereiche: reaktiv und proaktiv
 - Vernetzung auch außerhalb des Suchthilfesystems
- Zu ergänzen/ zu konkretisieren ist ein konkreter Dienstleistungskatalog





Kommunikationspolitik (I)

- Prävention hat kein Image-/Erkenntnisproblem, aber häufig ein Umsetzungsproblem: Der oft abstrakte Begriff „Prävention“ muss mit griffigen Beispielen und konkreten Leistungen kommuniziert werden.
- HaLT muss ein Markenprodukt werden: HaLT als Dachmarkenkonzept
- Die Dienstleistungen von HaLT müssen in den relevanten Medien und Organisationen bekannt sein





Kommunikationspolitik (II)

- Der konkrete, auch indirekte Nutzen muss dargestellt werden
 - Auszug aus HaLT-Workshop: „Zentraler Erfolgsfaktor ist auch ein regelmäßiges Feedback zu den Wirkungen des Projekts“
 - Bsp.: bei Schulung in einem Betrieb nicht nur der direkte Nutzen für Mitarbeiter sondern z.B. auch der Prestigegewinn (Unternehmen ist sich seiner Verantwortung bewusst) durch begleitende Öffentlichkeitsarbeit (Namensnennungen in Publikationen, Fördermitgliedschaften etc.)
 - Außenwirkung: HaLT als Netzwerk, nicht als neuer „Suchthilfeträger“
- In der Praxis: vielfältige Umsetzung (z.B. Flyer, Logos, T-Shirts) -> Datenbank der guten Praxis





Preispolitik

- Preise sind nicht nur von den Kosten abhängig, sondern auch der Preisbereitschaft der Nachfrager
- Eine Preisuntergrenze muss das Mindestmaß an Qualität garantieren
- Preise können aber auch (deutlich) über den Kosten liegen und damit defizitäre Teilbereiche quersubventionieren (z.B. Firmenschulung subventioniert Vereinsschulung); Stichwort: kreative Preispolitik, Preisdifferenzierung, "Markenaufschlag"
- Konkrete Bepreisung von Dienstleistungen ist vorteilhaft für Fundraising („Firma ermöglicht mit Spende 10 Jugendlichen eine Gruppenberatung“)
- Für die Finanzierung kommen insbesondere diejenigen in Frage, die einen direkten oder indirekten Nutzen der HaLT-Dienstleistungen haben könnten
 - Kommunen
 - Krankenkassen
 - Firmen
 - Vereine/Verbände

Reaktiver Baustein: Hilfen für Jugendliche nach schwerer Alkoholvergiftung

Brückengespräch (Klinik), 60 Minuten	60 Euro
Elterngespräch (Klinik), 60 Minuten	60 Euro
Gruppenarbeit Risikocheck, pauschal pro Jugendlichen	180 Euro
Interventionabschluss mit Zielvereinbarung	60 Euro
pro Jugendlichen/Jugendlicher	360 Euro



Kalkulationsbeispiel aus der ambulanten Pflege

administrierter Preis: 21,33€



Kosten des DL-Prozesses: ?



Strukturkosten: ?

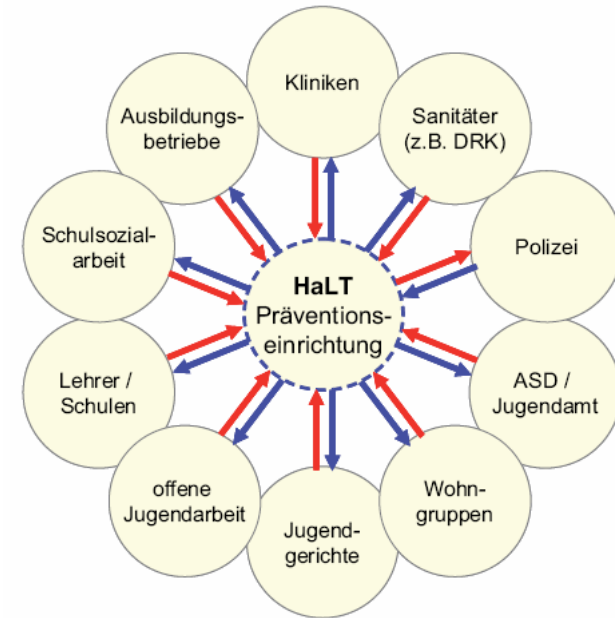
Beispiel: große Toilette durch Fachkraft

Entgelt pro Stunde vor Ort (bei 30 Min.)	42,66
Kosten pro Stunde	30
Kosten der Koordinations- und Fahrtzeit	2,50
Ergebnis pro Einsatzstunde	10,16



Distribution

- Aus dem Netzwerkansatz des HaLT-Ansatzes ergibt sich
 - Distribution über so genannte Tausch- und Informationsmittler
 - Erbringung von HaLT Dienstleistungen durch Dritte (externe) möglich?
 - HaLT als Social-Franchising-Ansatz?
- Nicht nur regionale, sondern auch überregionale Vernetzung der verschiedenen HaLT-Anbieter notwendig





Ausblick

- HaLT verfügt über eine klar abgegrenzte Markt- und Produktdefinition und kann so Marketing- und Spezialisierungsvorteile realisieren sofern ein überregionaler Konsens zu Mindestumfang-/Mindestqualität vorherrscht.
- Der Nachweis des Erfolgs durch die begleitende Evaluation ist Legitimation und Auftrag für eine Wachstumsstrategie.
- Im Übergang von der Modellphase in die Regelphase kann der Marketing-Mix als Grundlage für strategische Planungen dienen.
- Da HaLT an verschiedenen Standorten agiert, scheint es sinnvoll, über die lokale Vernetzung hinaus auch die einzelnen HaLT-Projekte zu vernetzen, um bspw. Elemente guter Praxis zu identifizieren und auszutauschen.

SilverAge[®]

Beratungsgesellschaft für
Soziale Dienstleistungen
Senior Consumer &
Neue Medien mbH



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit