

# «Chancen + Risiken der Behindertenpolitik 2016 des Kantons Bern aus Sicht des strategischen Marketing»

Freitag, 16. September 2016

Curling Bahn Allmend, Bern

Referent:

Walter Brunner

Diplom Verbands-/NPO-Management Universität Freiburg

KMU-Diplom Universität St. Gallen (HSG)

# Übersicht

- Ausgangslage: Behindertenpolitik im Kanton Bern 2016 aus Sicht des strategischen Marketing
- Vernetzung der Ausgangslage mit dem Freiburger Marketing-Modell für NPO
- Wie Institutionen sich bietende Chancen nutzen und Stolpersteine vermeiden können

Was professionelles NPO-Marketing leisten kann...



# Ausgangslage: Behindertenpolitik im Kanton Bern 2016

## Wichtige Dimensionen aus Sicht strategisches Marketing:

- UNO-Behindertenrechtskonvention:
  - Stärkung Selbstbestimmung + Teilhabe an der Gesellschaft
- Veränderungsbedarf:
  - Haltungen, historisch gewachsene Strukturen + Prozesse
- Handlungsfelder:
  - fast alle Bereiche Behindertenhilfe, u.a. ...

# Ausgangslage: Behindertenpolitik im Kanton Bern 2016 ff

## Wichtige Dimensionen aus Sicht strategisches Marketing:

### Ausgangslage

Nur teilweise Selbstbestimmung,  
Eigenverantwortung...(Objektfinanzierung)

kaum Alternative stationäre Angebote

erschwerte Integration 1. Arbeitsmarkt

ungenügende Bedarfsabklärungen + nur  
ambulant oder nur stationär

Wohnheime ermitteln selbst Bedarf

Angebotsorientierung Versorgungssystem

### Ziel

Wahlfreiheit Abdeckung behinderungsbedingter  
Bedarf (wie und wo)... (Subjektfinanzierung)

ambulante Angebote (Wohnen, Arbeit)

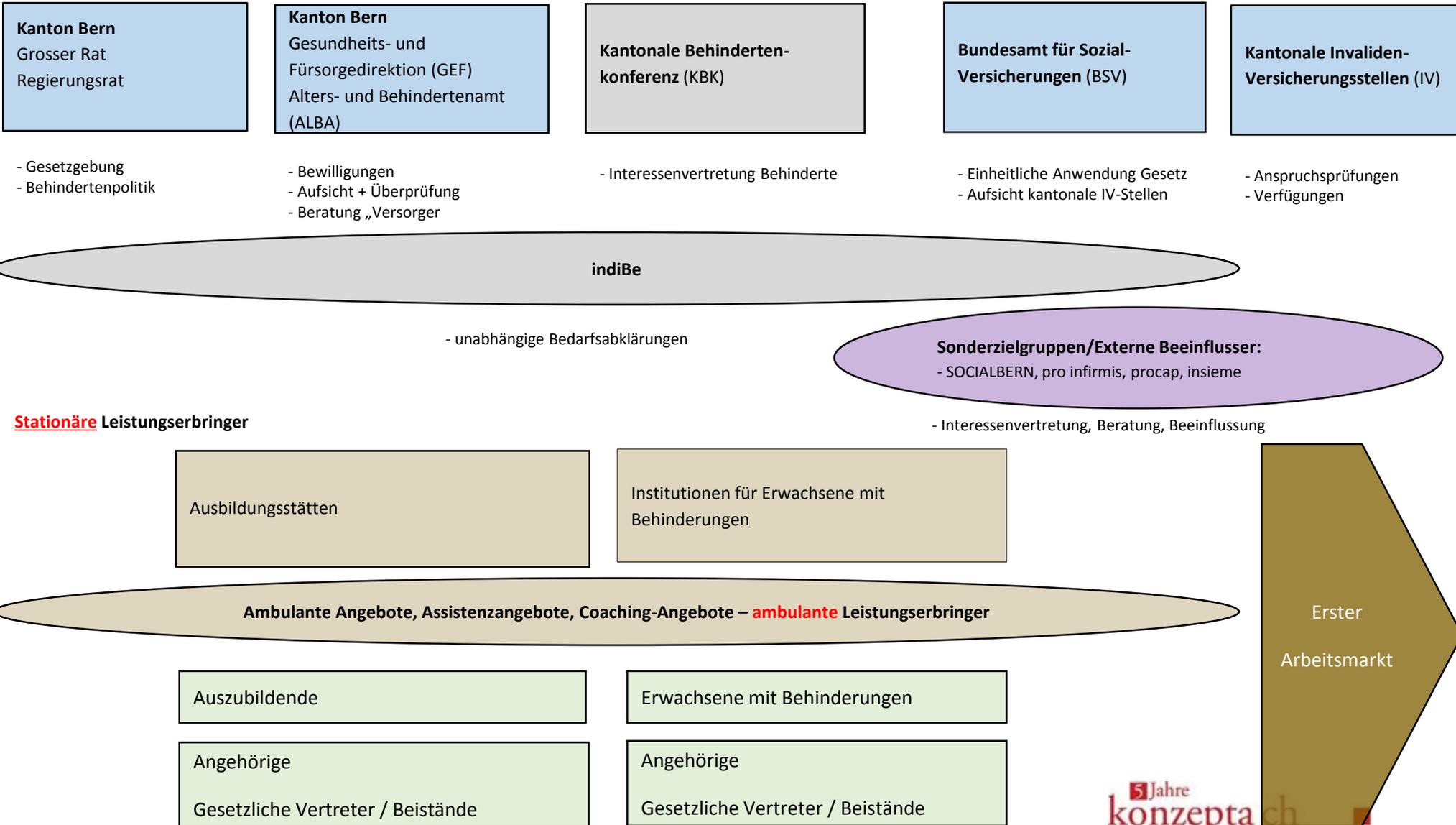
Finanzierung Assistenz/Coaching 1. Arbeitsmarkt

individuelle Bedarfsabklärungen (Wohnen + Arbeit),  
ambulant oder stationäre (VIBEL)

unabhängige Abklärungsstelle ermittelt Bedarf

Nachfrageorientierung Versorgungssystem

# Marktsystem Teilmarkt «Menschen mit Behinderungen» - 2016



# Marktsystem Teilmarkt «Menschen mit Behinderungen» - 2019

## «betroffene» Akteure»

**Kanton Bern**  
Grosser Rat  
Regierungsrat

- Gesetzgebung
- Behindertenpolitik

**Kanton Bern**  
Gesundheits- und  
Fürsorgedirektion (GEF)  
Alters- und Behindertenamt  
(ALBA)

- Bewilligungen
- Aufsicht + Überprüfung
- Beratung „Versorger“

**Kantonale Behinderten-  
konferenz (KBK)**

- Interessenvertretung Behinderte

**Bundesamt für Sozial-  
Versicherungen (BSV)**

- Einheitliche Anwendung Gesetz
- Aufsicht kantonale IV-Stellen

**Kantonale Invaliden-  
Versicherungsstellen (IV)**

- Anspruchsprüfungen
- Verfügungen

**indiBe**

- unabhängige Bedarfsabklärungen

**Sonderzielgruppen/Externe Beeinflusser:**

- SOCIALBERN, pro infirmis, procap, insieme

- Interessenvertretung, Beratung, Beeinflussung

### Stationäre Leistungserbringer

Ausbildungsstätten

Institutionen für Erwachsene mit  
Behinderungen

**Ambulante Angebote, Assistenzangebote, Coaching-Angebote – ambulante Leistungserbringer**

Auszubildende

Erwachsene mit Behinderungen

Angehörige

Angehörige

Gesetzliche Vertreter / Beistände

Gesetzliche Vertreter / Beistände

Erster  
Arbeitsmarkt

# Vernetzung Ausgangslage + Freiburger Marketing-Modell NPO (umgangssprachlich formuliert)

«Marketing-Fragen», die im Rahmen der Weiterentwicklung von «Strategien» aus Sicht von Institutionen für die Zukunft konkret zu beantworten sind...

1. Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus der Analyse der in Zukunft zentralen Akteure im Teilmarkt (Chancen + Risiken)? Wie beurteilen wir Stärken + Schwächen unserer Institution? Mit welchen Stärken können wir Chancen nutzen? Mit welchen Stärken können wir Risiken minimieren? Welche Chancen verpassen wir wegen unserer Schwächen? Welche Risiken haben wir aufgrund unserer Schwächen?
2. Wer sind künftig unsere zentralen Partner, welche Rolle spielen sie + wie gestalten wir unsere Beziehungen zu ihnen erfolgreich?
3. Besteht aufgrund der Veränderungen auch Anpassungs-/Weiterentwicklungsbedarf auf Ebene von (Leitbild, Statuten)? Wenn ja, welche Bedeutung hat dieser für das Marketing?

# Vernetzung Ausgangslage + Freiburger Marketing-Modell NPO (umgangssprachlich formuliert)

«Marketing-Fragen», die im Rahmen der Weiterentwicklung von «Strategien» aus Sicht von Institutionen für die Zukunft konkret zu beantworten sind...

4. Welche das Leitbild)die Statuten ergänzenden/konkretisierenden «Leitsätze» sind für die erfolgversprechende Zukunfts-Ausrichtung unserer Institution besonders wichtig?

5. Wie definieren wir künftig unser Selbstverständnis? Wodurch heben wir uns positiv von unserer Konkurrenz ab? Welches sind unsere zentralen Leistungen + was zeichnet diese besonders aus? Wie wollen wir von unseren wichtigsten Partnern wahrgenommen werden? Müssen wir unsere Corporate Identity (Name, Claim usw.) anpassen?

6. In welchen Bereichen setzen wir das Marketing gezielt ein, um nötige Ressourcen (Finanzen, Personal, Sachmittel) zu beschaffen + Leistungen abzugeben

7. Wo besteht Anpassungsbedarf in unserer marktorientierten Aufbauorganisation?

8. Welche Prioritäten + Massnahmen legen wir fest?

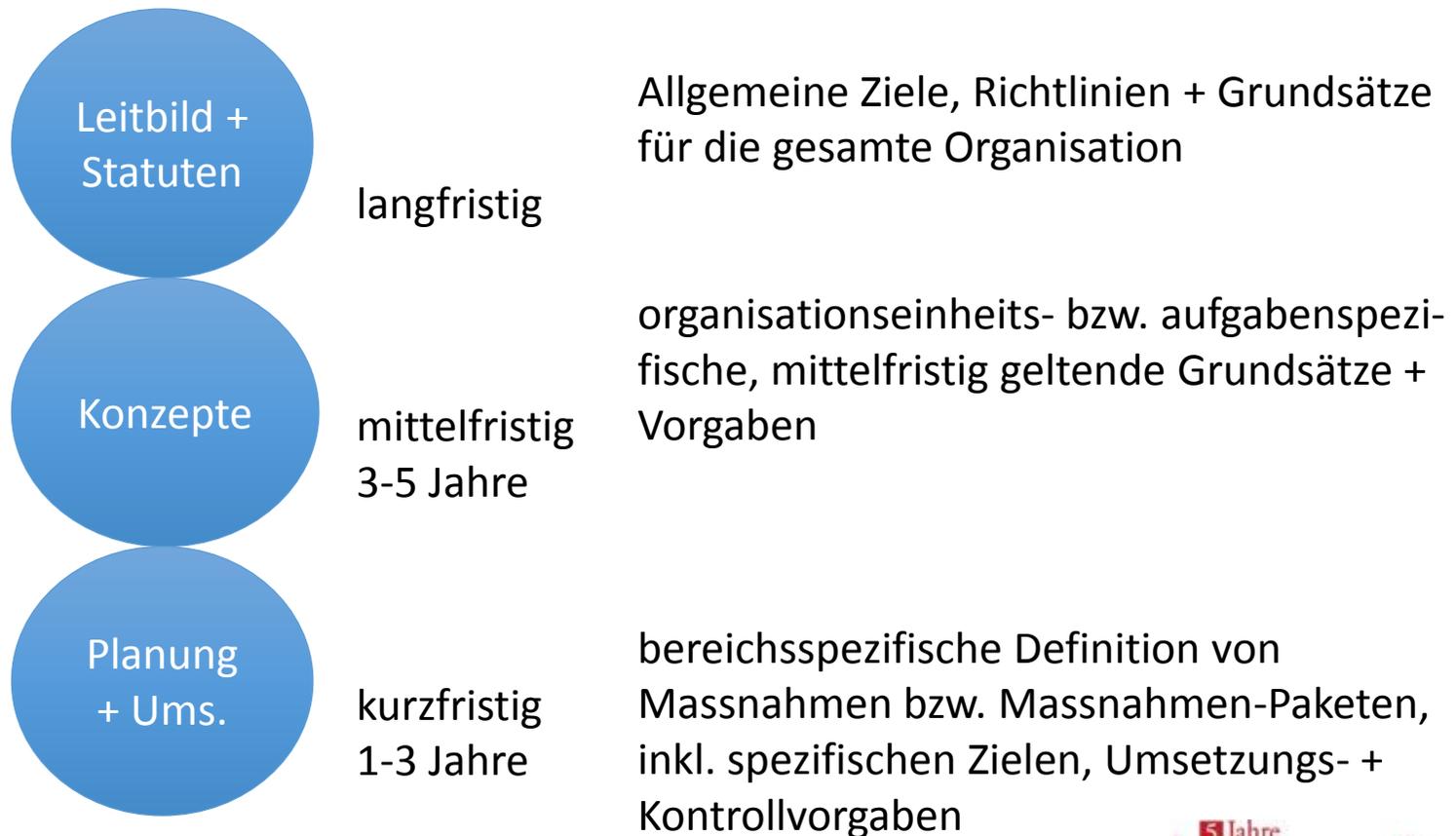
# Vernetzung Ausgangslage + Freiburger Marketing-Modell NPO (technisches Vorgehen)

Erstellung/Weiterentwicklung Ihres Marketingkonzeptes...

1. Analyse (Markt – Umfeld, Konkurrenz, eigene Institution) mit SWOT + Fazit
2. Austauschbeziehungen definieren/anpassen
3. Marketing-Input aus übergeordneten Management-Instrumenten: ggf. Anpassungen an Leitbild + Statuten
4. Marketing-Leitsätze formulieren/anpassen
5. Gesamtpositionierung NPO (Corporate Identity) definieren/anpassen
6. Marketing-Einsatzbereiche festlegen/anpassen
7. Marketing-Organisation ggf. anpassen
8. Prioritäten + Sofortmassnahmen festlegen/anpassen

# Freiburger Marketing-Modell NPO im Freiburger Management-Modell

## Vom Leitbild (Vision, Mission) und den Statuten über das Marketing-Konzept zur operativen Marketingplanung



# 1. Analyse (eigene Institution) SW

Analyse **Stärken und Schwächen eigene Institution** – mögliche Dimensionen:

- Ressourcen + strategische Erfolgspositionen (SEP)
  - Stiftungsrat, Vorstand, Geschäftsleitung, Personal: Veränderungswilligkeit + -fähigkeit (Haltungen)
  - Innovationswilligkeit + -fähigkeit (Haltungen + Kompetenzen)
  - Bisherige Finanzierungsstrategie (Leistungsaufträge usw.) im Hinblick auf die Zukunft (Strukturbeiträge + variabler Umsatz mit «Kunden«)
  - Freie finanzielle Rücklagen für Investitionen in die strategische Weiterentwicklung, externer Finanzierungsbedarf
  - Finanz- und Rechnungswesen (Kosten-/Leistungsrechnung, Controlling)
- Leistungen
  - Welche Leistungen sind zukunftstauglich? Welche Leistungen müssen wir vermindern/aufgeben? In welchen Leistungsbereichen haben wir ausbaufähige Kooperationen?
- Gesamtpositionierung inkl. Corporate Identity
  - Wie beurteilen wir unsere aktuelle Gesamtpositionierung (Positionierungskreuz) im Hinblick auf unsere wichtigsten künftigen Austauschpartner?
- Marketing
  - Wie beurteilen wir unser Marketing? (Public Relations, Kommunikationsmix –Internetauftritt-, Bekanntheitsgrad, Image eigene Institution, Mittelbeschaffung usw. Wie beurteilen wir unser Know-how im Bereich Marketing?
- Organisation (Strukturen) + Infrastruktur
  - Betriebsnotwendige Liegenschaften + Infrastruktur: Rückbau, Desinvestitionen, Investitionen?
  - Aufbauorganisation, Ablauforganisation

# 1. Analyse (Markt – Leistungsempfänger, Umfeld, Konkurrenz) OT

Analyse **Chancen + Risiken «Markt»** – mögliche Dimensionen:

## **Bestehende Akteure (erweiterte Rollen), neue Akteure:**

- Wie können wir Menschen mit Behinderungen (Leistungsempfänger) kommunikativ erreichen + bezüglich Wahlentscheidungen beeinflussen?
- Wie können wir Angehörige, gesetzliche Vertreter, Beistände («interne Beeinflusser oder stellvertretende Entscheider») kommunikativ erreichen + bezüglich Wahlentscheidungen beeinflussen?
- Wie können wir uns gegenüber indiBE (unabhängige Bedarfsabklärungen) positionieren?
- Wie können wir uns gegenüber der Kantonalen Behindertenkonferenz positionieren?
- Wie können wir uns gegenüber Betroffenenorganisationen wie pro infirmis, procap, insieme positionieren und diese bezüglich ihrer Beratungsleistungen beeinflussen?

## **Konkurrenten**

- Siehe Dimensionen eigenes Unternehmen

## **Umfeld – «Behindertenpolitik 2016»**

- Was bedeutet die künftige Wahlfreiheit Abdeckung behinderungsbedingter Bedarf (wie + wo)... (Subjektfinanzierung) für uns?
- Sollen wir (weitere) Leistungen/Kooperationen im Bereich ambulante Angebote (Wohnen, Arbeit) entwickeln?
- Sollen wir Leistungen/Kooperationen im Bereich Assistenz/Coaching 1. Arbeitsmarkt entwickeln?
- Was bedeutet die Individuelle + unabhängige Bedarfsabklärung (Wohnen + Arbeit), ambulant oder stationär (VIBEL) für uns?
- Wie können wir uns auf die künftige Nachfrageorientierung des Versorgungssystem ausrichten?

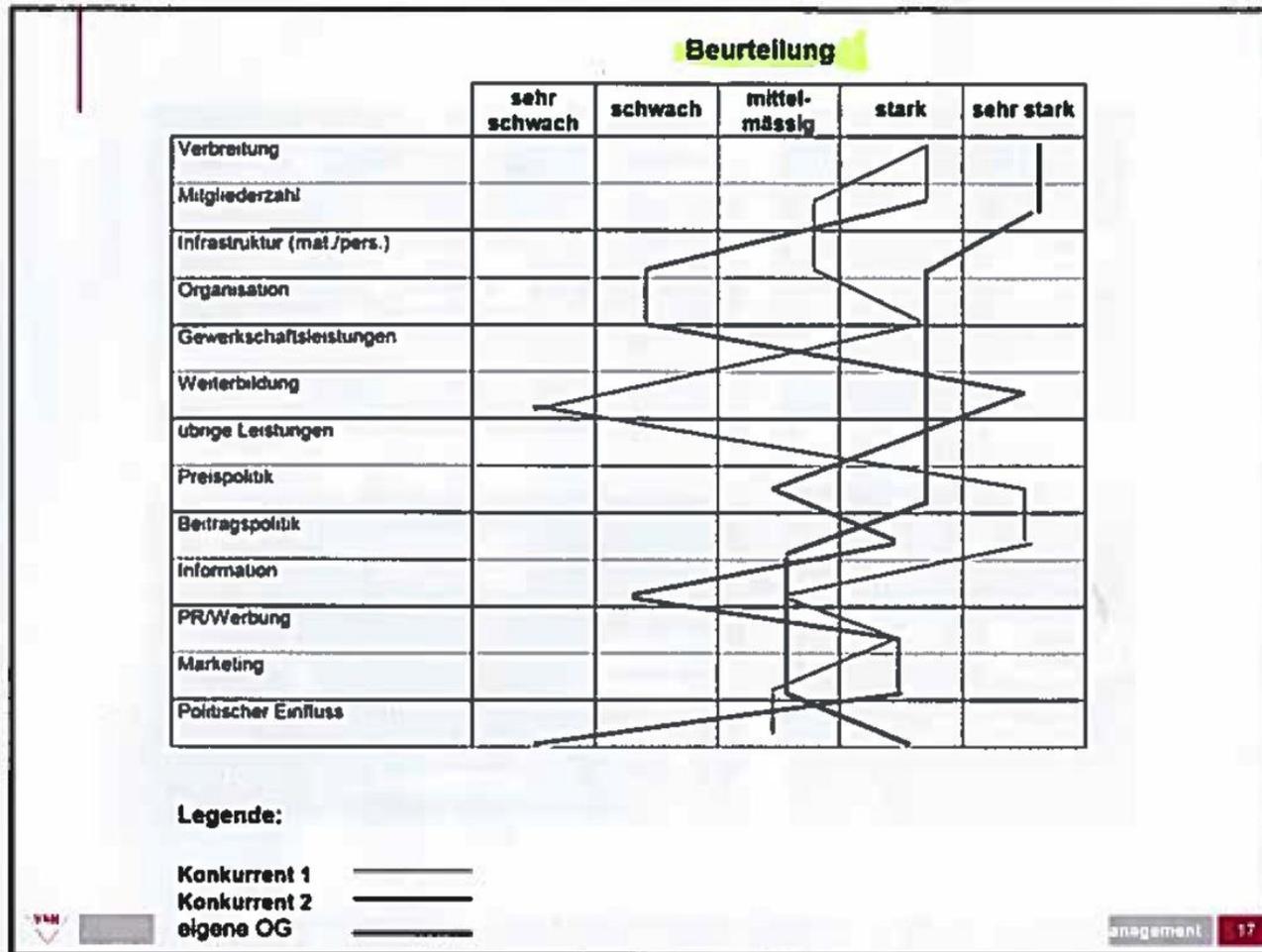
# 1. Analyse – Fazit aus SWOT-Analyse

Fazit aus SWOT für die Entwicklung von Erfolgsfaktoren und strategischen Zielen für das Marketing:

Prämisse: Unsere Stärken wollen wir in den genannten Schwerpunkten systematisch dafür einsetzen, um Chancen zu nutzen und Risiken zu eliminieren oder zu mindern:

- Wir entwickeln unser Leistungsangebot proaktiv + auf die Bedürfnisse + Anforderungen unserer Klienten ausgerichtet weiter. Wir berücksichtigen dabei gezielt die Wirtschaftlichkeitsziele (passender Klienten-Mix) unserer Institution. Wir suchen passende Kooperationspartner oder bauen bestehende Kooperationen aus.
- Unsere finanzielle Situation erlaubt uns, die nötigen/wünschenswerten Investitionen (Desinvestitionen) in unsere Weiterentwicklung zu tätigen
- proaktiver Ausbau wichtigste Marketingaktivitäten:
  - Kommunikation Positionierung, Steigerung Visibilität + Informationsgehalt (Website, Google, Betroffenenorganisationen usw.), proaktive Beeinflussung von Betroffenenorganisationen + Behinderte Menschen, Angehörige, gesetzliche Vertreter/Beistände
  - Marketinginfrastruktur + Know-how (externe Partner?)
- proaktiver Ausbau Finanzierungsmix, u.a. über „Fundraising-Aktivitäten»: Public Fundraising (Gönner)
- Wir bauen unser Finanz- + Rechnungswesen gezielt aus (Kosten-/Leistungsrechnung)

# 1. Analyse (Konkurrenz) OT: Praxisbeispiel Raster Konkurrenzanalyse



## 2. Künftige Austauschbeziehungen definieren/anpassen

Austauschpartner, Rollen + Austauschbeziehungen....

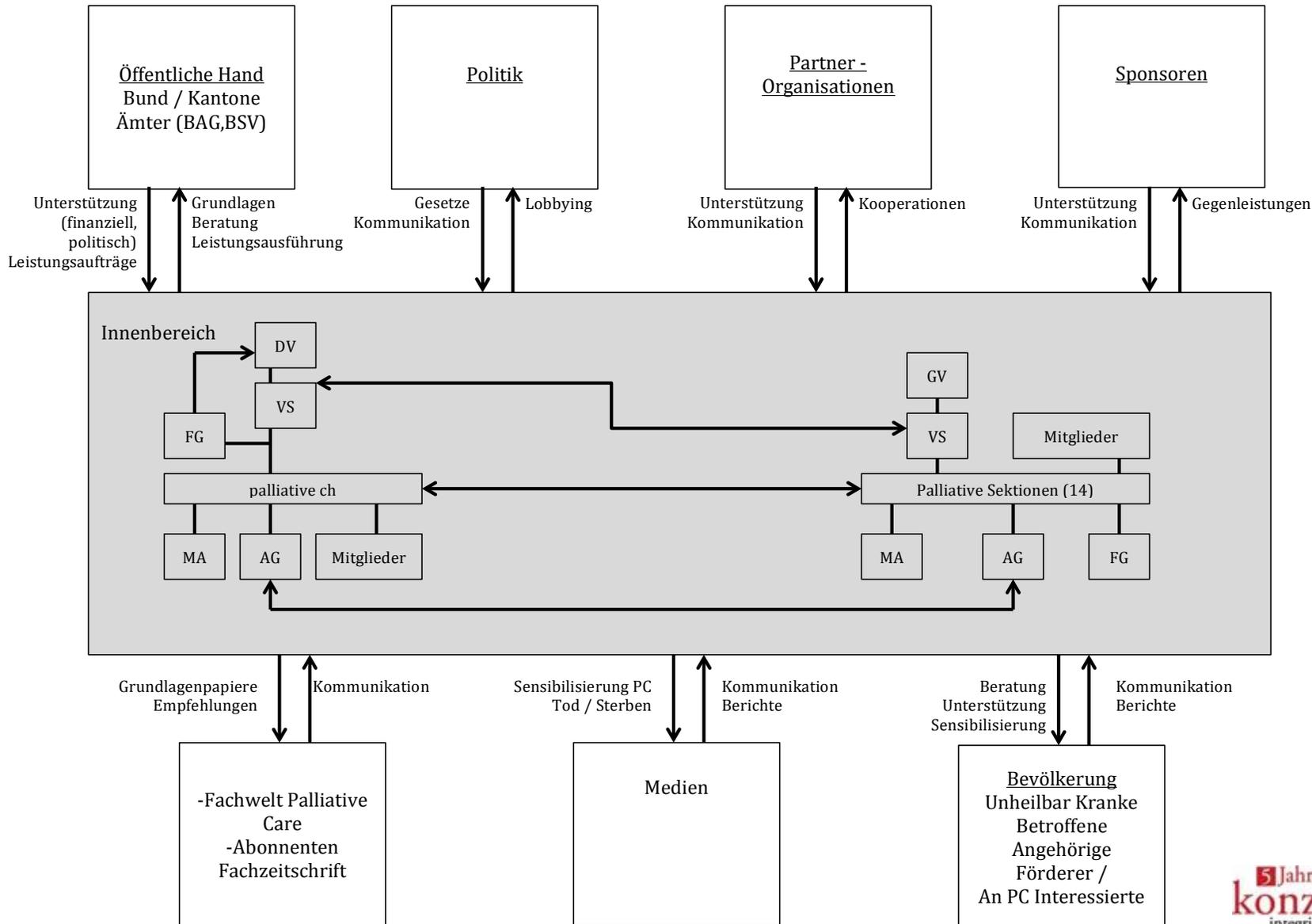
- Austauschpartner, welchen NPO Leistungen anbietet, z.B. Menschen mit Behinderungen, Angehörige, gesetzliche Vertreter
- Austauschpartner, die wir künftig beeinflussen wollen, z.B. indiBE, Kantonale Behindertenkonferenz, pro infirmis, procap, insieme
- Austauschpartner, von denen wir etwas «beschaffen» wollen oder mit denen wir künftig zusammenarbeiten müssen, z.B. Alba (Strukturbeiträge), passende Kooperationspartner aus 1. Arbeitsmarkt, Förderer/Gönner
- Setzen von Prioritäten bezüglich künftiger Austauschpartner für spätere Bestimmung der Marketing-Einsatzbereiche

## 2. Künftige Austauschbeziehungen definieren/anpassen ff

### Analyse Beziehungsarten...

- Tauschbeziehung: Nutzen/Geld
- Kommunikation/Information
- Unterstützung ohne Gegenleistung (Geld)
  - Spenden/Hilfeleistungen/Freiwilligenarbeit
- Partizipation (Ehrenämter)/Mitgliedschaft

## 2. Austauschsystem erstellen/anpassen: Praxisbeispiel palliative ch



### 3. Marketing-Input aus übergeordneten Führungs-Instrumenten ableiten

#### Übergeordnete Führungsinstrumente:

- Leitbild (Vision, Mission), Statuten (Zweck), marketing-relevanter Input:
- Selbstverständnis + Zielsetzungen der Institution
- Steuerung der Wirtschaftlichkeit (Deckung Gesamtkosten): welcher Klienten-Mix?
- Struktureller Aufbau der Institution: Hinweis für Marketingtransfer in interne Organisationseinheiten Einheiten
- Hinweise zu Kooperationspartnern

## 4. Marketing-Leitsätze formulieren/anpassen

Marketing-Leitsätze formulieren:

Definition und Verinnerlichung der Marketing-Philosophie:  
von der Dienstgesinnung zur **Dienstleistungs-Orientierung**

- Orientierung an **Bedürfnissen** der Austauschpartner
- Akzeptanz der **Marketing-Logik**:
  - Marktgestaltung bzw. Beeinflussung Austauschpartner, Marktanpassung
- Aufbau eines **CI-Konzeptes**

## 4. Marketing-Leitsätze: Praxisbeispiele

- Wir haben den Mut, (Dienst-) Leistungen, die nicht mehr benötigt (ausreichend nachgefragt werden) werden, abzubauen oder einzustellen
- Wir wollen gezielt neue (Dienst-) Leistungen + aufbauen + orientieren uns dabei an den effektiven Bedürfnissen unserer Kunden. Dabei agieren wir innovativ («Behindertenhotel»).
- Wir steuern unseren Klienten-Mix (starke Einschränkungen, weniger Einschränkungen) bewusst und berücksichtigen dabei auch die Wirtschaftlichkeitsziele (Deckung Gesamtkosten Institution)
- Marketing ist nicht nur Aufgabe der Marketingabteilung. Jede Abteilung, jeder Mitarbeiter ist Teil des Marketing. WIR alle sind Marketing

## 5. Gesamtpositionierung NPO (CI) definieren/anpassen

- Name NPO
- Verbale Positionierung und Mission Statement («Slogan, Claim»)
- Positionierungskreuz:
  - Konkurrenz
  - Leistungen
  - Zielgruppen
  - Selbstverständnis
- Umsetzung Positionierung in CI

## 5. Gesamtpositionierung NPO (CI) definieren/anpassen: Praxisbeispiel Steinhölzli Name/Logo

### Leitbild

Steinhölzli Bildungswege versteht sich als Institution für junge Erwachsene mit einer Lernbeeinträchtigung im Sinne der erstmaligen beruflichen Ausbildung gemäss Artikel 16 der Eidgenössischen Invalidenversicherung. Die Ausbildung spricht junge Erwachsene an, welche keine Regellehre absolvieren können. Die als Internat geführte Institution nimmt junge Frauen und Männer aus der deutschsprachigen Schweiz auf.

Im Sinne von Pestalozzis "Kopf, Herz und Hand"-Pädagogik wird im Zusammenwirken von Arbeits-, Schul- und Wohnbereich eine gesamtmenschliche Erfassung, Ausbildung und Begleitung angestrebt. In jedem der klar abgegrenzten Bereiche wiederum werden Kopf, Herz und Hand gleichermaßen angesprochen und die ganzheitliche Entwicklung der Lernenden in den Vordergrund gestellt.

Die Nachhaltigkeit und Sicherung der in der Institution geleisteten Arbeit wird durch eine professionelle Arbeitsstellenvermittlung sowie die nachgehende Begleitung und Unterstützung durch die Fachstelle Berufliche Integration der Institution gewährleistet.

Ziel unserer Arbeit ist die von der eidgenössischen Invalidenversicherung erwartete und für die Lernenden lebenswichtige berufliche und soziale Eingliederung in die Gesellschaft.

bisher



neu



## 5. Gesamtpositionierung NPO (Corporate Identity), Positionierungskreuz definieren/anpassen

### Positionierungskreuz

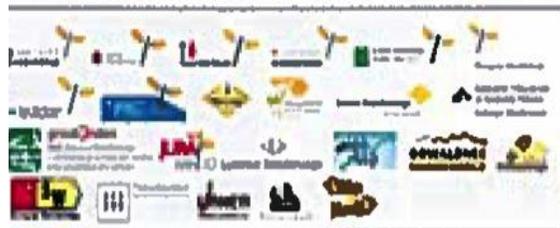


**Konkurrenz:**

Wodurch heben wir uns positiv ab?

**CI/COOPI:**

Was ist unser  
Selbstverständnis,  
wie sieht es aus?



**Leistungen:**

Welche sind unsere  
zentralen Leistungen?



**Zielgruppen:**

Wer ist besonders wichtig für uns?

## 6. Marketing-Einsatzbereiche definieren/anpassen

### Definition zentraler Marketing-Einsatzbereiche, z.B.

#### **Finanz-Marketing:**

- Beschaffung nötige staatliche Zuwendungen, Fundraising, Sponsoring

#### **Kooperationen:**

- Identifikation, Evaluation Kooperationspartner, Aufbau Kooperationen

#### **Personal-Marketing (intern + extern):**

- Mitarbeiter-Gewinnung + -bindung

#### **Internes Marketing + Marketing-Transfer**

- Implementierung der Marketingkonzeption in eigener Institution

#### **Leistungsabgabemarketing für Dienstleistungen/Produkte**

- **Proaktive Vermarktung bestehende + neuer Dienstleistungen/Produkte**
  - Aktive Steuerung eines passenden + wirtschaftlichen Klienten-Mixes
  - Berücksichtigung der wichtigsten künftigen Austauschpartner + ihrer Rollen!

#### **Beziehungen zum politischen System**

- Interessenvertretung gegenüber Politik, Behörden, Sonderzielgruppen (Verbände/Betroffenenorganisationen)

## take home messages...

- Sie können bewusst festlegen, wie Sie von ihren wichtigsten Austauschpartnern wahrgenommen werden wollen  
(Gesamtpositionierung + stringente Umsetzung in allen Kommunikationsaktivitäten)
- Sie können ihre Chancen bezüglich der Erweiterung Ihres Finanzierungs-Mix positiv beeinflussen (Steuerung Klienten-Mix, Fundraising)
- Tun Sie Gutes und erzählen Sie ihren wichtigsten Austauschpartnern aktiv davon...
- Sie kennen die Vorgehensweise + Instrumente zur systematischen Weiterentwicklung ihres Marketingkonzeptes

## take home messages...

- Sie beschäftigen sich nicht aktiv mit den Entwicklungen des Teilmarktes + den Veränderungen, die auf Ihre Institution zukommen werden...
- Sie beginnen mit der Planung + Umsetzung ihrer strategischen Weiterentwicklung zu spät...



## Palliative Care in Wohnheimen der Behindertenhilfe

«Die Menschen werden immer älter. Dieser demographische Wandel beeinflusst auch die Betreuung von Menschen in Wohnheimen der Behindertenhilfe. Weil im Alter unheilbare und chronische Krankheiten häufiger auftreten, nimmt der Betreuungsaufwand zu. Sind die Heime auf diesen Wandel vorbereitet und können die Personen, die in solchen Institutionen leben, ihr Lebensende selbstbestimmt gestalten?»

Quelle: Forschungsprojekt PALCAP, Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik, Zürich, Dr. phil . Monika Wicki

Ansprechperson für an Palliative Care interessierte Institutionen:

Walter Brunner, Geschäftsleiter + Vorstandsmitglied palliative.ch

walter.brunner@palliative.ch

**Danke, Dankä,  
Merci, Grazia, Grazie  
für Ihre Aufmerksamkeit!**

Walter Brunner

walter.brunner@konzept.ch



**Intensivseminar Marketing für NPO 2017 –  
jetzt anmelden unter [www.konzept.ch](http://www.konzept.ch)**

„Marketing für NPO“ ist ein eintägiges Seminar zur zentralen Funktion des Marketings als Kernelement einer marktorientierten Unternehmensführung von NPO.“