



Fallstudiensammlung

Pro Senectute Thurgau

Alltagshilfen und Treuhanddienste

Ernst Sassen, Philipp Osl, Stephan Kohli

Lehrstuhl Prof. Dr. Hubert Österle
Universität St. Gallen

Inhaltsverzeichnis

1	UNTERNEHMEN	3
1.1	Überblick Pro Senectute Thurgau	3
1.2	Strategische Herausforderungen	4
2	GESCHÄFTSMODELL	4
2.1	Kunden	4
2.1.1	Zielgruppe	4
2.1.2	Kundenbedürfnisse	5
2.2	Marktleistungen Hilfen zu Hause & Treuhanddienste	7
2.3	Leistungserstellung	9
2.3.1	Bestellung	9
2.3.2	Koordination der Leistungserbringung	9
2.4	Erlöse & Zahler	11
2.5	Vermarktung	12
3	WETTBEWERB	13
4	GEPLANTE WEITERENTWICKLUNGEN	14
5	RESÜMEE	16
5.1	Zusammenfassung	16
5.2	Erkenntnisse	16

1 Unternehmen

1.1 Überblick Pro Senectute Thurgau

Pro Senectute Thurgau ist eine gemeinnützige Stiftung mit dem Ziel, das Wohl, die Würde und die Rechte der älteren Menschen zu erhalten und zu heben. Für diesen Zweck wird sie als Berater, Dienstleister und Unterstützer aktiv. Die Kernleistungen sind Sozialberatung, Dienste im Haushalt, Treuhanddienste, sowie ein umfassendes Sport- und Bildungsprogramm, ergänzt durch finanzielle Unterstützungsleistungen für Bedürftige.

Es existiert in jedem Kanton eine *rechtlich eigenständige* Pro Senectute Stiftung¹. Den gesamtschweizerischen Rahmen bildet die Stiftung Pro Senectute Schweiz. Sie handelt Leistungsverträge mit dem Bund (Kerndienstleistungen) aus und schlägt Ziele und Strategie für alle kantonalen Stiftungen vor. Die kantonalen Stiftungen setzen diese Rahmenbedingungen (Kerndienstleistungen) in eine spezifische Strategie um. Im Stiftungsrat der Pro Senectute Schweiz sitzt pro Region (z.B. Ostschweiz) ein Vertreter. Insgesamt gibt es vier regionale Vertreter. Eine direkte Weisungsbefugnis der Dachorganisation auf die Kantonalorganisationen besteht nicht.

Pro Senectute Thurgau (2007)	
Gründung	1919, seit 1993 eigene Rechtspersönlichkeit (Gründung Pro Senectute Schweiz: 1917)
Firmensitz	Weinfelden
Organisationsform	Stiftung
Branche	Gesundheits-, und Sozialwesen
Geschäftsbereiche	Sozialberatung, Unterstützung im Alltag, Sport- und Gesundheit, Bildung
Umsatz	CHF 2'575'455
Mitarbeiter	18 Festangestellte 450 Teilzeitangestellte und ehrenamtlich Tätige
Kunde(n)	Privatpersonen
Homepage	http://www.tg.pro-senectute.ch/

Tabelle 1: Übersicht Pro Senectute Thurgau

¹ Die Pro-Senectute-Organisationen der Kantone Neuenburg und Jura sowie des Berner Jura haben sich 2004 zu „Pro Senectute Arc Jurassien“ zusammengeschlossen

1.2 Strategische Herausforderungen

Soziale Beratungs- und Unterstützungsdienste beeinflusst der Staat in der Schweiz massgeblich auf Bundes-, Kantonal- und Kommunalebene. Für viele soziale Dienstleistungen erfolgt der Leistungsauftrag vom Staat. Leistungen kann ein Kunde über Sozialversicherungen AHV / IV (Alters- und Hinterlassenen-Versicherung, Invalidenversicherung) abrechnen. Insofern bestimmt der Staat die angebotenen Leistungen stark mit, was die strategischen Optionen der in diesem Markt aktiven Anbieter einschränkt.

Eine Vielzahl von gemeinnützigen und gewinnorientierten Organisationen bietet Unterstützungsdienste, wie Hilfen zu Hause und Mahlzeitendienste, an. Der Kanton Thurgau legte die Spitex² als Leistungserbringer für Hilfen zu Hause und Pflege fest. Dies führte dazu, dass Pro Senectute Thurgau in diesem Bereich kaum noch Dienste anbot. Seit 2007 baut Pro Senectute Thurgau diesen Dienstleistungsbereich aufgrund der hohen Nachfrage allerdings wieder aus.

Pro Senectute Thurgau möchte sich vor allem als neutraler und kompetenter *Berater* für ältere Menschen positionieren und sich so von anderen Anbietern abheben. Aufbauend auf diesem Alleinstellungsmerkmal will sich Pro Senectute Thurgau als führende Dienstleistungsorganisation auf kantonaler Ebene positionieren. Dazu will sie das Leistungsangebot weiter ausbauen und ihre öffentliche Wahrnehmung stärken. Letztere schätzt sie als relativ gering ein, verstärkte Öffentlichkeitsarbeit soll die Bekanntheit fördern.

Dabei spielt der soziale Auftrag der Pro Senectute als Stiftung eine Rolle. Profitabilität für Dienste ist durchaus wichtig. Dienstangebote legt Pro Senectute aber nicht rein gewinnmaximierend aus, sondern achtet auf eine angemessene Unterstützung des Kunden und Bezahlbarkeit.

2 Geschäftsmodell

2.1 Kunden

2.1.1 Zielgruppe

Die Zielgruppe der Pro Senectute Stiftungen ist durch ihre historischen Wurzeln klar auf die Altersgruppe 60+ ausgelegt. Eine weitere Segmentierung der Zielgruppe findet nicht statt.

² Spitex bezeichnet die Non-Profit Spitex-Organisationen der Schweiz, welche spitalexterne Hilfe, Gesundheits- und Krankenpflege erbringen (siehe www.spitex.ch).

Durch die Festlegung auf 60+ fallen jüngere Menschen aus dem Zielsegment, auch wenn sie aufgrund ihrer Bedürfnisse sehr wohl Pro Senectute Kunden sein könnten. Gleichzeitig fühlen sich diese jüngeren Kunden (50 bis 60) nur selten von der Pro Senectute angesprochen; sie nehmen sie als Organisation „für Alte“ wahr.

Sozialberatung					
Bereiche	Finanzen 536	Wohnen 111	Gesundheit 117	Recht 67	Lebensgestaltung 103
Alter	< 60 11	60 – 69 129	70 – 79 239	80 – 89 205	≥ 90 55
Geschlecht	Frauen 69 %		Männer 31 %		
Nationalität	Schweizerisch 566		Andere 60		
Wohn-situation	Allein lebend 364		Nicht allein lebend 177		Im Heim lebend 82
Erste Kontakt-aufnahme	Selbstmeldungen 421		Über Bezugspersonen (z.B. Angehörige) 144		Durch Behörden, Spitex, Ärzte, Spitäler, Sozial- dienste, etc. 71

Tabelle 2: Aufgliederung der Kunden, die 2007 Sozialberatung in Anspruch genommen haben

Tabelle 2 verdeutlicht die reale Kundenzusammensetzung am Beispiel der Sozialberatung: Nur 1.7 % waren unter 60 Jahre alt, mehr als zwei Drittel sind Frauen, der häufigste Beratungsbereich ist „Finanzen“. Heimbewohner nehmen kaum Beratung in Anspruch, da der Bund dies nicht mehr subventioniert. Aufgrund teilweise unvollständiger Angaben variieren die absoluten Beratungszahlen in Tabelle 2 zwischen den Kategorien leicht (zwischen 623 und 639).

2.1.2 Kundenbedürfnisse

Pro Senectute adressiert grundsätzlich die Bedürfnisse von zwei Gruppen: den Endkunden oder Betroffenen welche direkte Unterstützung benötigen, sowie den Angehörigen des Betroffenen, die selbst von der Situation überfordert sind und Unterstützung benötigen. Tabelle 3 fasst die Bedürfnisse beider Gruppen sowie die adressierten Probleme zusammen.

Bedürfnis	Adressiertes Kundenproblem
Endkunde / Betroffener	
Information	Unsicherheit bezogen auf Lebenssituation / Alltag
Unterstützung im Alltag	Überforderung durch alltägliche Tätigkeiten (z.B. Haushalt, Kochen, Einkaufen)
Unterstützung bei Finanz- und Behördenangelegenheiten	Überforderung durch zu hohe Komplexität / durch unbekannte Fachgebiete
Sozialer Kontakt	Vereinsamung
Angehörige	
Information	Unsicherheit bezogen auf Möglichkeiten und weitere Lebensplanung für den Betroffenen
Hilfe als Unterstützer	Überforderung durch die vom Betroffenen benötigte Hilfe

Tabelle 3: von Hilfen zu Hause und Treuhanddiensten adressierte Kundenbedürfnisse.

Information: Viele Kunden nehmen den ersten Kontakt zu Pro Senectute aufgrund einer plötzlichen Veränderung auf (Sturz / Unfall, Krankheit, Angehörige nicht mehr bereit zu unterstützen, Partner gestorben). Sie sind verunsichert und wissen nicht, wie sie mit der neuen Situation umgehen sollen. Das Bedürfnis nach umfassender Beratung in einer aktuellen Lebenssituation ist das wichtigste aus Sicht von Pro Senectute. Gleichzeitig besteht das Bedürfnis nach Information auch bei den Angehörigen eines Betroffenen.

Pro Senectute zielt darauf ab, das Bedürfnis nach Information umfassend für eine Lebenslage abzudecken, unabhängig vom eigenen Leistungsangebot. Sie vermittelt auch häufig externe Dienstleister (z.B. Spitex, Heimwerker, Mahlzeitendienst wo nicht durch pro Senectute abgedeckt), um die Probleme des Kunden zu lösen.

Unterstützung im Alltag: Dies ist das Bedürfnis, welches die Hilfen zu Hause adressieren. In Beratungen äusserten Kunden dieses Bedürfnis häufig, sodass die Pro Senectute Thurgau sich entschloss, ihr Angebot in diesem Bereich auszubauen.

Unterstützung bei Finanz- und Behördenangelegenheiten: Finanz- und Behördenangelegenheiten bedeuten eine hohe Komplexität für ältere Menschen. Erstens fühlen sich Kunden aufgrund gesundheitlicher oder geistiger Einschränkungen des Alters dieser Komplexität nicht mehr gewachsen. Zweitens führte häufig der Lebenspartner finanzielle oder behördliche Angelegenheiten durch. Nach dessen Tod ist der Betroffene auf diesem Gebiet ohne Erfahrung und sucht Hilfe. Letzter Fall tritt am häufigsten in der Konstellation auf, in welcher der Mann sich um Finanzen und Behörden kümmerte und die Frau nach seinem Tod plötzlich ihr unbekannten Tätigkeiten übernehmen muss.

Sozialer Kontakt: Meist tritt die Suche nach sozialem Kontakt als sekundäres Bedürfnis auf, wenn ein Betroffener zugleich Hilfen zu Hause oder Treuhanddienste in Anspruch nimmt. Nur in seltenen Fällen kommt es vor, dass eine Vereinsamung den Bezug eines Unterstüt-

zungsdienstes auslöst, obwohl der Betroffene kein direktes Bedürfnis nach Unterstützung hat. Der Besuchs- und Integrationsdienst hilft dem Kunden, sozialen Kontakt herzustellen. Zusätzlich adressiert das Dienstangebot der Pro Senectute mit Hilfen zu Hause und Treuhanddiensten ausdrücklich auch die Komponente des sozialen Kontakts.

Information (Angehörige): siehe Information.

Hilfe als Unterstützer: Bei der Unterstützung eines Betroffenen fühlen sich Angehörige ab einem gewissen Unterstützungsbedarf überfordert. Dieser Grenzwert der Überforderung ist stark individuell, doch wird er fast immer überschritten, wenn ein Betroffener sich zu einem starken Pflegefall entwickelt. In diesem Fall erhält der Betroffene ausreichend Unterstützung, die Angehörigen fühlen sich jedoch überfordert. Folglich findet der Erstkontakt über die Angehörigen statt, die selbst ein Bedürfnis nach Unterstützung haben. Durch die Ergänzung von Hilfe der Angehörigen mit Hilfen zu Hause und Treuhanddiensten kann Pro Senectute die Überforderung Angehöriger beseitigen. Natürlich sind in schweren Fällen weitere Dienste wie Pflege nötig.

Die heute ältere Generation (70+) nimmt Hilfe häufig nur ungern bis zögerlich in Anspruch. Jüngere Generationen mit höheren Ansprüchen haben weniger Hemmungen Unterstützung anzunehmen. Teilweise zeigen sie sogar ein „Anspruchsdenken“.

Tabelle 4 soll die Abgrenzung der Dienstleistungen der Pro Senectute zu anderen Dienstleistern anhand nicht adressierter Kundenbedürfnisse veranschaulichen. Pflegeunterstützung bietet Pro Senectute nicht an.

Nicht adressierte Bedürfnisse
Erhöhter Komfort (durch Delegation unliebsamer Arbeiten – Putzen, Waschen, Kochen - an Dienstleister)
Komplizierte Rechtsverfahren
Ausgedehnte Finanzberatung (insbesondere Anlageberatung)
Akuthilfe in Notsituationen, Pflege

Tabelle 4: Nicht von den Dienstleistungen der Pro Senectute adressierte Kundenbedürfnisse

2.2 Marktleistungen Hilfen zu Hause & Treuhanddienste

Der Dachverband Pro Senectute Schweiz definiert mit dem Bund einen Leistungskatalog für Kerndienstleistungen der Pro Senectute Stiftungen und deren Subventionierung. Jeder Kanton kann diesen Leistungskatalog akzeptieren und in Leistungsvereinbarungen mit der kantonalen Stiftung (z.B. Pro Senectute Thurgau) umsetzen. Jeder Kanton kann abweichende (meist zusätzliche) Leistungsvereinbarungen mit der kantonalen Pro Senectute treffen.

Das Leistungsangebot der Pro Senectute Stiftungen, über die Kerndienstleistungen hinaus, variiert teils stark – sowohl zwischen verschiedenen Kantonen als auch innerhalb eines Kantons.

Hilfen zu Hause: Der Kanton Thurgau vergab den Leistungsauftrag für Hilfen zu Hause an die Spitex. Mittlerweile bietet aber auch Pro Senectute im Thurgau wieder Hilfen zu Hause an. Dies umfasst Tätigkeiten von Putzen, Waschen, Kochen bis Einkaufen. Die Dienstleistung ist als Unterstützung und nicht primär als Komfortdienstleistung gedacht. Das bedeutet beim Putzen etwa, dass Pro Senectute einen Kunden bei den Tätigkeiten unterstützt, die er alleine nicht mehr ausführen *kann*; nicht bei den Tätigkeiten die er nur nicht mehr ausführen *will*.

Treuhanddienste: Die Dienstleistungen erbringen Freiwillige. Pro Senectute vermittelt Freiwillige an Kunden. Dieses Dienstangebot ist breit im Kanton Thurgau verfügbar. Ein Treuhänder hilft bei Finanzangelegenheiten (Überweisungen, Daueraufträge, Geldanlage) und Behördenkontakt (z.B. Steuererklärung).

Sozialberatung: Die Sozialberatung wirkt im Vorfeld entscheidend bei Erstkontakt und Angebotsauswahl des Kunden mit, ist also Teil der Beratungsleistung zu jeder Dienstleistung. Zusätzlich ist die umfängliche und neutrale Sozialberatung das Alleinstellungsmerkmal der Pro Senectute gegenüber anderen Dienstleistern.

Marktleistungen
Hilfen zu Hause
▪ Hauswirtschaftliche Leistungen: Hilfe bei Putzen, Waschen, Kochen, usw. ▪ Botengänge, Einkaufen ▪ Begleitung (Spaziergänge, Einkaufen)
Treuhanddienste
▪ Hilfestellung bei der privaten Administration und bei der Abwicklung des Zahlungsverkehrs ▪ Führung einer einfachen Buchhaltung ▪ Erstellung und Betreuung einer geordneten, systematischen Dokumenten- und Belegablage ▪ Abklärung mit Amtsstellen, Versicherungen, Banken ▪ Geltendmachung von Ansprüchen gegenüber Krankenkassen, Versicherungen, AHV³, IV⁴, Ergänzungsleistungen ▪ Erstellen der jährlichen Steuererklärung ▪ Unterstützung bei der Verwaltung von Vermögen, Grundeigentum, sowie in Mietsachen
Sozialberatung ⁵
▪ Beratungsarten: Kurzberatung, Beratung, Begleitung, intensive Beratung, intensive Begleitung ▪ Beratungsbereiche: Finanzen, Wohnen, Gesundheit, Recht, Lebensgestaltung

³ AHV = Alters- und Hinterbliebenenversicherung

⁴ IV = Invalidenversicherung

⁵ Nicht im Fokus der Fallstudie, aber entscheidend für das Geschäftsmodell der Pro Senectute

Tabelle 5: Marktleistungen der Pro Senectute Thurgau im Bereich „Service“

2.3 Leistungserstellung

2.3.1 Bestellung

Leistungen vereinbart Pro Senectute primär in einem persönlichen Beratungsgespräch mit dem Kunden. Telefonische Erstkontakte für die Bestellung konkreter Dienstleistungen münden ebenso meist in ein Beratungsgespräch. Nur in Ausnahmefällen fragen Kunden Dienstleistungen z.B. über Telefon an, ohne ein persönliches Beratungsgespräch durchzuführen. Beim Erstkontakt ist das Telefon der häufigste Kanal, gefolgt vom Kundenbesuch in einer Beratungsstelle. Interessanterweise ist der Kundenverkehr in den Gemeinden am Bodensee deutlich höher als in den Gemeinden des Hinterlandes.

Für die weitere Koordination und Bestellung nutzen Pro Senectute und die Kunden persönlichen Kontakt, Telefon und vereinzelt E-Mail als Kanäle. Pro Senectute legt Wert auf sehr persönliche Kontaktkanäle. Eine überwiegende Bestellung über E-Mail, Internet oder weitere anonyme Kontaktkanäle kommt so nicht in Frage.

Erstkontakt		
Selbstmeldungen	Über Bezugspersonen (z.B. Angehörige)	Durch Behörden, Spitex, Ärzte, Spitäler, Sozial- dienste, etc.
421	144	71

Tabelle 6: Häufigkeit des Erstkontaktes

Tabelle 6 zeigt, dass ca. in einem Drittel der Fälle nicht die Betroffenen selbst, sondern Angehörige oder öffentlichen Einrichtungen und Vertrauenspersonen den Erstkontakt initiieren. Im Vergleich zu anderen Dienstangeboten ist der Anteil der Selbstmelder mit 66 % recht hoch. Beim Hausnotruf des Schweizerischen Roten Kreuzes etwa initiieren nur 20 % der Betroffenen den Erstkontakt selbst, 80 % initiieren Angehörige und Einrichtungen.

Die von Pro Senectute erbrachten Leistungen zeichnet ein Kunde in Arbeitsrapporten gegen. Der Mitarbeiter vor Ort bringt den Arbeitsrapport zum Pro Senectute Stützpunkt, wo er für die Buchhaltung digital erfasst wird.

2.3.2 Koordination der Leistungserbringung

Die Koordination der Leistungserbringung gliedert sich in zwei Bereiche:

1. Interne Koordination
2. Koordination mit anderen Leistungserbringern oder Organisationen

Interne Koordination: Dienstleistungen der Pro Senectute sind stark lokal und dezentral organisiert. Eine Zuteilung von Mitarbeitern zu Kunden bzw. Aufgaben erfolgt dezentral in den einzelnen Beratungsstellen. Zur Kommunikation mit den Aussenstellen gibt es Ablagefächer in der Zentrale, die einmal pro Woche an die Aussenstellen zugestellt werden.

Als IT-Systeme werden VIS und Swiss GAAP FER 21 eingesetzt.

- Swiss GAAP dient dabei der Buchhaltung
- VIS dient der Klientenverwaltung
 - Wird von Pro Senectute in der Deutschschweiz verwendet
 - Gibt Überblick über Kunden, vereinbarte Leistung, erbrachte / durchgeführte Leistungen, aktuellen Status

Eine zentrale Einsatz- und Ressourcenplanung auf kantonaler Ebene findet nicht statt. Die Leistungen erbringt lokales Personal. Insofern brächte eine Planung auf übergeordneter Ebene keine Vorteile. EinsatzleiterInnen planen lokal die Aufgaben und Ressourcenzuteilung. Die Buchhaltung erfasst Finanzaufgaben auf Kantonsebene und muss sie auf dieser Ebene ausweisen.

Koordination mit anderen Leistungserbringern oder Organisationen: Für die Koordination mit anderen Organisationen setzt Pro Senectute vorwiegend Telefon und E-Mail sowie persönliche Absprachen ein.

Mit Pflegediensten, insbesondere Spitex, vermittelt Pro Senectute gegenseitig Kunden weiter. Dies läuft meist so ab, dass der Kunde die Telefonnummer der anderen Organisation erhält. In Fällen in denen der Kunde Unterstützung bei der Kommunikation benötigt, übernimmt Pro Senectute auch direkt die Ansprache (z.B. bei Spitex) für den Kunden.

Ebenso findet eine Koordination statt, wenn ein Kunde sowohl von der Pro Senectute als auch von anderen Organisation Leistungen bezieht. Meist handelt es sich bei diesem zusätzlichen Dienstleister um einen Pflegedienst wie die Spitex. Diese Abstimmung mit anderen Organisationen ist stark von persönlichen Kontakten und Beziehungen abhängig. Je nach örtlichen Personen kann so die Abstimmung mit beispielsweise einem Pflegedienst gut oder schlecht laufen.

Die personenabhängige Koordination stellt ein Problem für die Pro Senectute dar, das durch eine klare Definition der Zusammenarbeit zwischen den Organisationen verringert werden könnte.

Zusammenarbeit Pro Senectute Thurgau mit Partnern			
Partner	Art der Zusammenarbeit	Abstimmungshäufigkeit	Institutionalisierung
Spitex	Weitervermittlung von Kunden; gegenseitig Abstimmung Dienstleistungen für denselben Kunden Austausch über die Ferienzeiten von Personal	Wöchentlich	Persönliche Beziehungen (nicht vertraglich geregelt)
Outsourcingpartner (Wohnungsumbau)	Weitervermittlung von Kunden Fortschrittskontrolle durch Pro Senectute	Monatlich	Persönliche Erfahrungen
Coop	Gemeinsame Bildungsangebote (gemeinsames Buch „Ernährung und Alter“) Vermarktung: Infostand Pro Senectute in Coop Filialen; spezielle Produkte in Aufmachung von 1919 anlässlich 90 Jahre Jubiläum Pro Senectute		Schriftlich definiert
Gemeinde	Leistungsauftrag für Hilfen zu Hause Vermittlung von Beratungsfällen an Pro Senectute	Wöchentlich bis monatlich, je nach Bedarf	Vertraglich festgelegt

Tabelle 7: Partnerübersicht

2.4 Erlöse & Zahler

Die Pro Senectute Thurgau erhält Erlöse von drei Zahlergruppen: Spendern und Legaten, den Konsumenten einer Dienstleistung und von der öffentlichen Hand. Je nach angebotener Dienstleistung unterscheiden sich die Zahler und generierten Erlöse.

Alle Angebote ausser der Sozialberatung erfordern auch einen Geldbeitrag des Dienstkonsumenten. Die Tarife für die Hilfen zu Hause unterstützen die Gemeinden punktuell. Der Beitrag des Konsumenten ist teils nach Sozialverträglichkeit bzw. finanzieller Situation ausgerichtet, so etwa bei den Treuhanddiensten. Hilfen zu Hause kann die Sozialfürsorge der Gemeinde oder eine Zusatzversicherung zur Krankenversicherung bei sozialer Bedürftigkeit des Kunden übernehmen.

Erlösmodell		
Dienstkategorie	Zahler	Vergütung
Hilfen zu Hause / Alltagshilfen	Konsument Gemeinde	Konsument zahlt CHF 23 pro Stunde Gemeinde zahlt Subventionsbeitrag pro Stunde an Pro Senectute
Treuhanddienste	Konsument	Abhängig von Einkommen und Vermögen des Konsumenten (Sozialverträglichkeit) Bsp. Steuererklärung: pauschal zwischen 0 und 150 CHF Für Empfänger von Ergänzungsleistungen gratis
Sozialberatung	Kanton	Vergütung nach Anzahl Beratungsgesprächen; Abwicklung über AHV / IV

Tabelle 8: Erlösmodell der Pro Senectute Dienstleistungen für Alltagshilfen und Treuhanddienste

Die Kostentreiber unterschieden sich stark nach Dienstleistung. Dies hängt vor allem von den eingesetzten Mitarbeitern ab. Festangestellte Mitarbeiter verursachen relativ hohe Stundenkosten. Teilbeschäftigte erhalten je nach Einsatztyp eine Entschädigung pauschal oder pro Stunde. Freiwillige Mitarbeiter erhalten eine pauschale Entschädigung von 200 CHF pro Jahr. Folglich variieren die Personalkosten je nach Veranstaltung und Dienstleistungstyp stark. Eine detaillierte Personalkostenaufstellung nach allen Leistungsangeboten ist aber nicht Teil dieser Fallstudie (genauere Angaben finden sich im Jahresbericht).

Die in Tabelle 8 detaillierte Erlösstruktur zeigt deutlich den Wohltätigkeitsauftrag der Stiftung: Um die Kosten für den Konsumenten (Betroffenen) der Dienste zu senken, subventioniert die öffentliche Hand (Bund, Kanton, Gemeinde) viele Dienste oder auch Pro Senectute selbst. Die Alltagshilfen und Treuhanddienste sind kostendeckend und profitabel, aber nicht gewinnmaximierend ausgelegt. Letzteres stände im Widerspruch zum sozialen Auftrag der Pro Senectute Stiftung.

2.5 Vermarktung

Das Dienstangebot der Pro Senectute Thurgau ist in seinem vollen Umfang nach eigener Einschätzung nur wenig bekannt. Die Bekanntheit des Namen Pro Senectute ist dagegen relativ hoch. Oft assoziieren Kunden aber nur die speziell genutzten Dienstleistungen damit. Häufige Aussagen sind „Pro Senectute, ja da kann man Turnen“, „Die Pro Senectute bietet Weiterbildungskurse an“, „Pro Senectute hilft im Haus“.

Pro Senectute Thurgau möchte durch verstärkte Öffentlichkeitsarbeit die Bekanntheit ihres breiten Angebotsspektrums erhöhen.

Damit stützt Pro Senectute das Ziel, die führende Beratungs- und Dienstleistungsorganisation für alle Belange älterer Menschen zu werden.

Des Weiteren ist ein Ziel der Vermarktung auch jüngere Kundengruppen anzusprechen. Das Angebot der Pro Senectute nehmen Kunden als sehr alt wahr. Viele 60 bis 70 jährige Menschen fühlen sich von diesem Angebot nicht angesprochen – das sei doch für alte Menschen, nicht einen selbst. In diesem Zuge benannte Pro Senectute ihr Sportangebot von „Senioren-sport“ in „Erwachsenensport“ um.

Folgende Massnahmen führt pro Senectute im Marketing durch:

- Vorstellung der Pro Senectute Thurgau und des Angebots bei lokalen Terminen (Feste, Einweihungen, Ereignisse in den Gemeinden). 2007 wurden 51 solcher Termine wahrgenommen.
- 10 Standaktionen in Gemeinden im Jahr 2007
- Kooperation mit Coop zur Vermarktung des Bildungsangebots; noch sehr geringer Umfang

Prinzipiell besteht das Problem, dass die Pro Senectute Thurgau als gemeinnützige und wohltätige Stiftung keinen zu hohen Vermarktungsaufwand betreiben will. Den Nutzen einer guten Marktkommunikation sieht sie. Allerdings muss sie stets abwägen, ob dieses Budget nicht in direkten Unterstützungszahlungen mehr Nutzen stiften würde.

3 Wettbewerb

Wettbewerber sieht Pro Senectute Thurgau vor allem bei Alltagshilfen, Sport- und Bildungsangeboten. In der umfassenden Sozialberatung für Altersfragen sieht sie sich ohne Wettbewerber. Allerdings existieren im Bereich fokussierter Beratung Konkurrenzangebote, etwa für Unterstützung im Haushalt und bei Pflege.

Die Wettbewerber sind im Folgenden nach konkurrenziertem Leistungsangebot aufgeführt.

Hilfen zu Hause / Alltagshilfen: Spitex ist der klare Hauptwettbewerber in diesem Bereich. Zusätzlich gibt es private Dienstleister, die meist fokussierte Dienstleistungen wie Putz-, Wäschedienste o.ä. anbieten. Diesen Bereich schätzt Pro Senectute als stark wachsend ein und möchte sich dort stärker positionieren. Leistungsaufträge und Subventionen verhandelt sie auf Gemeindeebene.

Treuhanddienste: Wettbewerber sind professionelle privatwirtschaftliche Dienstleister, die deutlich höher bepreiste Leistungen bieten. Pro Senectute Thurgau hat im Vergleich zu diesen Unternehmen einen besseren Kundenzugang über die Beratung. Die eigene Position stuft Pro Senectute als sicher und ohne nennenswerte Konkurrenz ein.

Sozialberatung: Für den vollen Umfang des Beratungsangebots sieht Pro Senectute keine direkten Wettbewerber. Für Teilbereiche sind andere gemeinnützige Organisationen (Rotes Kreuz, weitere Stiftungen), Spitex- und Gemeindeberatungen Wettbewerber. Gemeinden lagern häufig ihre Sozialberatung an Pro Senectute aus, da sie an Ressourcengrenzen stossen. Durch die in Kapitel 2.5 beschriebene Vermarktung möchte sich Pro Senectute als führender Generalberater für Altersfragen festigen. Die Nachfrage nach Sozialberatungen der Pro Senectute Thurgau ist rasant steigend. Dieser Bereich soll weiterhin die Hauptsäule der Dienstleistungen sein.

Folgende Bereiche sind nicht Kern der Untersuchung und werden nur kurz angerissen.

Sport: Hier sind Hauptwettbewerber Turn- und Sportvereine.

Bildung: Hauptwettbewerber sind die Migros Clubschule sowie Berufsbildungszentren. Bei jüngeren Gruppen haben diese deutliche Vorteile, da Pro Senectute als sehr alt wahrgenommen wird.

4 Geplante Weiterentwicklungen

Hilfen zu Hause / Alltagshilfen: Die Dienstleistungen im Bereich Alltagshilfen möchte Pro Senectute stark ausbauen. Im Thurgau bedeutet das vor allem einen regionalen Ausbau, da Pro Senectute Alltagshilfen bislang nur an wenigen Orten (siehe Kapitel 2.2) anbietet. Alltagshilfen sind die Dienstleistung, welche Kunden häufig anfragen, aber Pro Senectute noch nicht bzw. kaum anbietet.

Treuhanddienste: Hier sind keine besonderen Weiterentwicklungen geplant.

Sozialberatung: Bei der Sozialberatung plant Pro Senectute eine Anpassung der Beratungsschwerpunkte, um aktuelle Fragen (z.B. länger zu Hause statt im Heim wohnen) zu berücksichtigen. Pro Senectute erlebt eine rasant zunehmende Zahl an Beratungsgesprächen. Den Bereich der „Begleitung“ möchte sie besonders ausbauen. Begleitung heisst eine fortlaufende Beratung und Unterstützung, um auf eine sich ändernde Situation richtig zu reagieren.

Sport: Das Sportangebot möchte Pro Senectute für jüngere Zielgruppen erweitern. Insbesondere ein problemorientiertes Spezialangebot (z.B. Sport für Rückenprobleme) soll Kunden altersunabhängig ansprechen. Zusätzlich ist geplant, aktuelle Sportarten stärker zu berücksichtigen. Dazu sind Angebote für Aerobic, Golf, Tennis, Rudern und weitere geplant.

Elektronische Sportspiele sind noch nicht als Weiterentwicklung geplant. Pro Senectute hat aber Interesse, solch ein Angebot einmal zu testen.

Bildung: Das Bildungsangebot soll ausgebaut werden, z.B. durch einen neuen Angebotsbereich „Pensionierungsvorbereitung“.

Dienstvermittlung: Pro Senectute kann sich die Rolle als ein zentraler Dienstvermittler gut vorstellen, der direkt Angebote anderer Anbieter an den Kunden vermittelt. Allerdings ist dies ein sehr politisches Thema. Andere Anbieter würden ebenso gerne die Rolle eines zentralen Vermittlers (Brokers) übernehmen, um mehr Marktmacht zu gewinnen. Die Zusammenarbeit mit anderen Anbietern in dieser Konstellation wird nur gelingen, wenn klare Vorteile für alle entstehen. Wird die zentrale Vermittlungsposition nur durch eine Organisation besetzt, sind die Vorteile für zuliefernde Anbieter nicht klar ersichtlich. Pro Senectute möchte sich als wichtiger Berater und Vermittler für nicht-pflegerische Dienste positionieren.

5 Resümee

5.1 Zusammenfassung

- Pro Senectute Thurgau zielt darauf ab, Menschen ein längeres Leben zu Hause zu ermöglichen.
- Pro Senectute Thurgau bietet ein sehr breites und regional unterschiedliches Dienstleistungsspektrum an. Die Breite des Spektrums kennen nur wenige Kunden.
- Die Marke „Pro Senectute“ ist sehr bekannt, das transportierte Vertrauen stuft Pro Senectute als hoch ein.
- Umfassende Dienste und Beratung, sowie sinnhafte Tätigkeiten für Senioren, sind das Alleinstellungsmerkmal der Pro Senectute Thurgau. Diese Position möchte sie weiter ausbauen.
- Die adressierten Kundenbedürfnisse sind vor allem Bedürfnisse nach Information für die Lebenssituation und Unterstützung im Alltag, sowie Gesundheitsförderung für ein langes Leben zu Hause.
- Alltagshilfen sind ein junger Bereich. Vor einigen Jahren löste ihn Pro Senectute (bis auf Arbon) komplett auf. Aufgrund hoher Kundennachfrage befindet er sich stark im Aufbau.
- Dienstleistungen generieren sowohl Erlöse vom Dienstkonsumenten als auch von der öffentlichen Hand und werden teils durch Spender und Legaten finanziert. Durch dieses Erlösmodell ermöglicht Pro Senectute einen niedrigen und sozialverträglichen Preis für den Konsumenten.
- Der Hauptwettbewerber in dem staatlich mitbestimmten Markt der Alltagshilfen ist die Spitex.
- Spitex ist ebenso ein wichtiger Partner, da Pro Senectute keine Pflegedienste erbringt.
- Koordination und Kooperation mit anderen Partnern läuft meist über persönliche Kontakte und Beziehungen ab.
- Pro Senectute Thurgau möchte sich vor allem für jüngere Zielgruppen (50 bis 65) besser positionieren. Das Angebot möchte sie für diese Kundengruppe erweitern, durch Vermarktung stärker diese Gruppen ansprechen.

5.2 Erkenntnisse

- Der Staat bestimmt den Markt für Soziale Dienstleistungen (Hilfen zu Hause, Sozialberatung, Betreuung und Pflege) in der Schweiz stark mit, vorwiegend durch Teilfinanzierung und Regulierung (z.B. Pflege) von Diensten. Es herrscht also kein völlig freier Wettbewerb.

werb zwischen Anbietern. Den Markt dominieren gemeinnützige Anbieter wie Spitex oder Pro Senectute. Gewinnorientierte Unternehmen konnten sich bislang nur gering verbreiten.

- Gemeinnützige Anbieter haben es schwerer, ihr Angebot durch teure Marketingmassnahmen bei der Bevölkerung bekannter zu machen; hohe Marketingausgaben müssen sie meist rechtfertigen. Anstelle von Print- und Fernsehwerbung könnte ein Ansatz über soziale Netzwerke (z.B. Platinnetz, Seniorweb, Facebook) Aufmerksamkeit bei geringeren Kosten erzeugen. Communities können helfen, die freiwilligen Mitarbeiter stärker einzubeziehen.
- Aus Kundensicht ist es wünschenswert, dass er Angebote der grossen Dienstleister (z.B. Pro Senectute und Spitex) über eine Zugangsperson bestellen kann. Neue Technologie wie Prozessportale unterstützt dies. Hohe Investitionskosten und vor allem der Umbau der organisatorischen Abläufe stehen dem als Barrieren im Weg. Eine schweizweite Vernetzung grosser Anbieter scheint in den nächsten fünf Jahren unwahrscheinlich. Pilotprojekte auf Gemeindeebene sind sowohl vom Kostenaufwand, als auch von der Organisation her machbar.