

Handbuch Sozialmanagement

Wettbewerb in der Sozialwirtschaft

Oder: Wer hat eigentlich etwas davon, wenn sich Wohlfahrtseinrichtungen als Konkurrenten bekriegen?

Gliederung

- Einführung
- Was ist Wettbewerb und wie funktioniert er?
- Warum gibt es Konkurrenz in der Sozialwirtschaft?
- Was macht Konkurrenz mit der Sozialwirtschaft?
- Gibt es Alternativen zur Konkurrenz?
- Und wer hat jetzt etwas davon, wenn sich Wohlfahrtseinrichtungen bekriegen?

1. Einführung

Die Sozialwirtschaft ist zu Recht stolz auf ihre erfolgreiche Entwicklung von der Bewahranstalt zum Dienstleistungsunternehmen. Professionalität, schlanke Strukturen, Wirtschaftlichkeit, all das ist gut. Größe macht vieles leichter, auch das Bestehen im Wettbewerb.

Dass der Wettbewerb kein Kinderspiel ist, das ist auch hinlänglich bekannt. Das Spiel funktioniert nach der einfachen Regel, dass es nur Gewinner geben kann, wenn viele andere verlieren. Win-win-Spiele gibt es nur im sozialpädagogischen Einsteigerseminar. Im wirklichen Leben, vor allem im Wirtschaftsleben, geht es um Sein oder Nichtsein.

Nach diesen grundsätzlichen Vorüberlegungen drängen sich Fragen auf:

Was verspricht sich der Gesetzgeber am Ende wirklich von dem gesetzlich geforderten Wettbewerb? Wer soll davon profitieren? Der Klient? Der Staat? Der Bürger?

Warum sind eigentlich viele Wohlfahrtsmanager so wild auf Wettbewerb? Wissen sie denn nicht, dass im Markt einer nur gewinnen kann, wenn ein anderer verliert?

Nach jahrelanger Beobachtung des Marktes und seiner Akteure komme ich zu dem Schluss, dass ein scharfer Wettbewerb unter Brüdern und Schwestern der Freien Wohlfahrtspflege weder der Sache noch dem Kunden noch den konkurrierenden Wohlfahrtsunternehmen dient.

Der innerwohlfahrtliche Kampf um Standorte, um Unternehmensgröße, um Marktpräsenz, um Dominanz ist im schlimmsten Fall ein Egotrip der Vorstände, der Geschäftsführer und der sie aufmerksam begleitenden oder auch selig schlummernden Aufsichtsgremien.

Dieser Trip ist insofern pikant, als er für die Akteure weitgehend risikofrei abläuft und dazu hin noch von Geschäftspartnern finanziert wird, die vorher nicht gefragt wurden und wohl auch kein

Interesse an diesem Spiel hätten, warum sollten sie auch. Was wäre denn, wenn Spender, Mitglieder, Versicherungen, Sozialbehörden und sonstige Leistungsträger plötzlich ihr Geld zurückfordern würden, weil es im unüberlegten Kampf um lokale oder regionale Dominanz verbrannt wurde?

2. Was ist Wettbewerb und wie funktioniert er?

Wettbewerb ist kein Kinderspiel, sondern ein Kampf. Im schlimmsten Fall und bei freien Märkten kann es ein Kampf auf Leben und Tod sein. Das olympische Prinzip gilt hier nicht. Nur einer kann siegen, die anderen bekommen ab, was übrig bleibt.

Das ist für Sozialunternehmen eine schwer erträgliche Vorstellung. Sie widerspricht ihren Leitbildern, sie widerspricht ihrer Zielsetzung und sie widerspricht auch – hoffentlich – ihrer Personalpolitik.

Welche Formen von Wettbewerb kennen wir?

- **Preiswettbewerb**

Der Preiswettbewerb ist ein Wettbewerb nach unten. Wichtigstes Argument im Preiswettbewerb ist der (niedrige) Preis. Wenn der Preiswettbewerb ruinös wird, dann müssen die überlebenswilligen Marktteilnehmer Abstriche an der Qualität des Materials oder des Personals machen. Am Ende wird der Kunde unzufrieden sein.

- **Qualitätswettbewerb**

Der Qualitätswettbewerb ist ein Kampf nach oben. Das beste Produkt, die neueste Technologie, die beste Erziehung, die modernste Medizin – damit wir konkurriert und argumentiert. Der Qualitätswettbewerb hat seine Grenze dort, wo der Kunde nicht mehr bereit ist, noch höhere Preise für die gebotene Qualität zu zahlen.

- **Wettbewerb um Marktanteile**

Der Kampf um Marktanteile hat zunächst weder mit dem Preis noch mit der Qualität der Ware oder Dienstleistung zu tun. Es geht um Wachstum, um Marktmacht, um die Vormacht in einem bestimmten Segment. Eine Nebenwirkung eines erhöhten Marktanteils kann die Erhöhung der Einkaufsmacht sein.

- **Innovationswettbewerb**

Dies ist eine interessante Variante des Qualitätswettbewerbs. Wer hat die neueste Technologie zu bieten? Wo werden die aktuellsten Pflegekonzepte umgesetzt? Wo stehen die modernsten medizintechnischen Geräte?

- **Wettbewerb um Köpfe und um Hände**

Der demografische Wandel führt dazu, dass schon jetzt für viele technische und pflegerische Berufe weniger Nachwuchs zur Verfügung steht. Dies wird zu einem Wettbewerb um die Besten führen. Im Vorteil sind hier Firmen, die auf den Mangel mit erhöhten Gehaltsangeboten reagieren können. Dies ist vielen sozialwirtschaftlichen Unternehmen verwehrt – oftmals von ihren eigenen Personalvertretungen. Solche Firmen werden im Wettbewerb um Köpfe und Hände zurückfallen.

Nun ist es nicht so, dass Wettbewerb nur negative Seiten hat. Die pädagogische Wirkung von Wettbewerb auf Geschäftsführungen und Vorstände, auf fachliche Mitarbeiterschaften und auf

Personalvertretungen ist nicht zu unterschätzen. Hier können Dinge in Bewegung kommen, die lange für unbeweglich galten. Das ist gut für die Sozialwirtschaft als Ganzes.

Nach welchen Spielregeln findet Wettbewerb statt?

- Trägheit wird verhindert oder bestraft
- Es wird Zug und Druck erzeugt – und damit Bewegung
- Wer nicht gejagt wird oder selber jagt, der wird verfetten
- Der Schnelle schlägt den Langsamen
- Es kann nur einer gewinnen!

- Wettbewerb geht immer auf Sieg aus
- Der Gegner muss bezwungen werden
- Das olympische Prinzip funktioniert im Markt nicht
- Wettbewerb braucht Überangebot
- Wahlmöglichkeit des Kunden braucht Überangebot
- Überangebot bedeutet Kostendruck
- Überangebot verlangt Qualitätswettbewerb

Was treibt Teilnehmer am wirtschaftlichen Wettbewerb an?

- Dominanzgehabe
- Der Stärkste sein wollen
- Marktführer sein oder bleiben wollen
- Kapitalverzinsung erreichen oder steigern
- Wirtschaftliche Größeneffekte erzielen

Die Glaubwürdigkeit der Branche ist in Gefahr, wenn sich die Mitglieder ein und desselben Wohlfahrtsverbandes um Standorte und Ausschreibungen balgen. Am Ende werden sie möglicherweise alle verlieren und ihr Verband mit ihnen.

Auch die Konstellation, dass sich Mitgliedsunternehmen von vermeintlich konkurrierenden Wohlfahrtsverbänden bekriegen, ist nur unwesentlich klüger.

Der lachende Dritte wird der gewerbliche Wettbewerb sein, der inzwischen gut aufgestellt ist, für den Kapital kein Problem mehr ist und der in der direkten Konfrontation im Zweifel härter, routinierter, professioneller und vielleicht auch raffinierter sein kann. Am Beispiel der Altenhilfe lässt sich seit einigen Jahren studieren, wo der gesamte Sozialmarkt hingehen wird.

Diakoniepräsident Klaus-Dieter Kottnik rief am 17. Oktober 2007 vor der Diakonischen Konferenz in Münster zu einem fairen Wettbewerb unter den Diakonie-Einrichtungen auf: „Unter dem Kronenkreuz kann und darf es nicht um einen hemmungslosen Konkurrenzkampf gehen“. Kottnik weiter: Nicht einmal in der Industrie werde so gehandelt, „wie das manchmal unter uns Usus geworden ist“.

Wir haben jetzt den Markt, der seit Jahren herbeigeredet und herbeigeschrieben wird.

Daran hat der Gesetzgeber seit Jahren erfolgreich gearbeitet – über alle parteipolitische Couleur hinweg. Alle Leistungsgesetze gehen heute von Wettbewerb, von Leistungsnachweis und von Gleichberechtigung der Freien Wohlfahrt und ihrer kommerziellen Wettbewerber aus.

Der Wettbewerb auf dem Sozialmarkt (genauer gesagt, auf den vielen Detailmärkten im großen Sozialmarkt) ist etabliert, er funktioniert – und er greift tief in die Diakonische Familie hinein.

3. Was macht Konkurrenz mit der Sozialwirtschaft?

Was macht der Wettbewerb mit der Sozialwirtschaft?

Zunächst einmal ist festzustellen: Wo keine wirklich freien Märkte sind, da ist auch keine wirklich freie Konkurrenz möglich. Viele Sozialmärkte sind nicht frei, sondern reguliert und reglementiert. Damit kann auf diesen Märkten auch kein Wettbewerb im klassischen Sinne stattfinden. Wo Preise administriert sind, wo Planungen staatlich gelenkt werden, wo Personalbesetzungen und –qualifikationen vorgeschrieben sind, da bleibt kaum mehr Spielraum für eine unternehmerische Betätigung. Wenn dann noch, wie bei den kirchennahen Werken, die Verpflichtung auf quasi-öffentliche Personalvergütungen hinzukommt, da sinkt der Handlungsspielraum gegen Null.

Es kommt noch eine zweite Situation hinzu:

Dienstleistungen, deren Empfänger keine wirklich freie Wahl zwischen Anbietern und Diensten haben, sind als Handelsware im Wettbewerb nicht geeignet. Schwerstpflege, Dementenbetreuung, Hospizdienste, Intensivmedizin, Unfallmedizin – all diesen zufällig ausgewählten Produkten der Dienstleistungsgesellschaft ist gemeinsam, dass ihre Kunden keine Wahlfreiheit haben und sich in einer extremen Ausnahmesituation befinden. Das gleiche gilt auch für die Angehörigen dieser Kunden.

Ältere fachliche Meinungen argumentieren auch so, dass alles, was mit „personaler Dienstleistung“, mit Zuwendung, mit Dienste für Hilfsbedürftige und Hilflose, zusammenhänge, weder einer Qualitätsprüfung noch einer Leistungsmessung noch einer Wettbewerbssituation ausgesetzt werden dürfe. Diese Auffassung ist inzwischen überholt, aber einer ihrer Grundgedanke bleibt: Wo die Zielgruppe der Tätigkeit abhängig oder willenlos ist, dort ist Wettbewerb um Plätze, Märkte, Preise, Marktanteile unpassend, um nicht zu sagen: fehl am Platze!

Um das klar zu stellen: Ich spreche hier nicht für Kartelle und Mauscheleien, ich spreche auch nicht gegen Leistungs- und Qualitätswettbewerb und schon gar nicht gegen den wirtschaftlichen Erfolg. Wogegen ich aber spreche, das ist die Vergeudung von gemeinnützigen Mitteln (und manchmal auch von gemeinnützigem Ansehen und Spendenpotenzial). Der Feind steht woanders, liebe Wohlfahrtsmanager, er tummelt sich hochaktiv auf dem Markt, er hat Kapital eingesammelt und er unterliegt weder bremsendem kirchlichem Arbeitsrecht noch überregulierten Mitarbeiterbeteiligungsstrukturen. Hier die Kräfte zu verstärken, auch durch Kooperationen, durch Zusammenschlüsse, das wäre strategisches Vorgehen. Dazu gehört allerdings Kraft (die man durch freiwillige Bündnisse schaffen kann) und Mut (weil man es mit einem starken Gegner zu tun hat). Wer diese Herausforderung scheut und stattdessen mit den Brüdern und Schwestern herumalgt, der hat eigentlich schon aufgegeben.

Was bedeutet Wettbewerb zwischen gemeinnützigen Unternehmen – am Beispiel der Diakonie?

Die Lage ist in jedem Wohlfahrtsverband etwas anders. Weltanschaulich neutrale Verbände haben in Marktfragen wenig Einflussmöglichkeit auf ihre Mitglieder. Die Diakonie hat als großer Verband mit vielen tausenden von Mitgliedsunternehmen und einer sehr zerklüfteten Kirchenlandschaft eine schwierige Basis. Deshalb seien am Beispiel der Diakonie einige Stichworte formuliert:

Was bedeutet Wettbewerb zwischen diakonischen Unternehmen?

Wenn Diakonie „Lebens- und Wesensäußerung der Kirche“ ist, dann ist es nach innen und nach außen schwer vermittelbar, dass benachbarte und dem gleichen Auftrag verpflichtete Werke wie Hund und Katz nebeneinander her existieren, sich die Butter nicht auf dem Brot gönnen und einander all das verheimlichen, was man unter Brüdern und Schwestern eigentlich selbstverständlich offen legen müsste.

- Imageverlust für die Kirche
- Imageverlust für die Diakonie
- Kein einheitliches Image
- Kein erkennbares Profil
- Profilverlust von Kirche und Diakonie
- Verwirrung bei den Medien
- Verwirrung bei der Politik
- Missverständnisse, die der Sache schaden
- Unwirtschaftlichkeit wegen Wettbewerbskosten

Was dürfen diakonische Unternehmen von ihrer Kirche erwarten?

- Daß sie ihre Diakonie fördert und nicht behindert!
- Daß sie sich in Wettbewerbssituationen vor Ort für die Diakonie entscheidet
- Daß sie ihre Diakonie unterstützt und sie nicht schlechtredet

4. Gibt es Alternativen zur Konkurrenz?

Zweifellos befindet sich die Sozialwirtschaft heute in ganz normalen gesellschaftlichen Bedingungen. Sie kann nicht mehr damit rechnen, von Staat und Öffentlichkeit mit Samthandschuhen angefasst oder mit Vorschussvertrauen versehen zu werden. Sie hat nur noch wenige Vorrechte. Und sie wird von Vielen als gewöhnlicher Marktpartner – vielleicht mit einer besonders wohlthätigen Vergangenheit – betrachtet.

Sie ist aber trotzdem „etwas anderes“. Sie arbeitet treuhänderisch mit anderer Leute Geld. Sie postuliert hohe ethische Ziele und versucht auch, diese zu leben. Sie zahlt keine Ertragssteuern und hat damit einen erheblichen „Wettbewerbsvorteil“ gegenüber gewerblichen Anbietern vergleichbarer Leistungen.

Und weil Wettbewerb immer auch mit Kapitalvernichtung und mit Überkapazitäten einhergeht, muss sich die Sozialwirtschaft fragen, ob sie einfach alles an Konkurrenzen und Wettbewerbsspielen mitmachen soll oder gar mitmachen darf, was ihr die Wirtschaft vormacht.

Die Deutsche Bischofskonferenz hat in Ihrer Arbeitshilfe Nr. 209 (Das Profil sozialer Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft im Kontext von Kooperation und Fusion) für die katholischen Sozialunternehmen ein klares Wort gesprochen.

|

Was erwarte ich von der Sozialwirtschaft?

Auch im Wettbewerb mit den anderen diakonischen Trägern mein Leitbild leben, nicht nur zu meinen Kunden, sondern auch zu meinen „Feinden“

Die Verbundenheit durch das DW auch als Wettbewerbsvorteil sehen und diesen nutzen, gemeinsam sind wir stark

Was empfehle ich?

- Kräfte bündeln
- Märkte absprechen
- Wettbewerbskreise um Standorte ziehen
- Wettbewerbssituationen analysieren
- Win-Win-Situationen suchen
- Informationspool bilden
- Publizität gemeinsam praktizieren
- Forschung und Entwicklung gemeinsam betreiben
- Führungsnachwuchs gemeinsam qualifizieren
- Künftigem Mitarbeitermangel gemeinsam begegnen
- Schiedsstelle bei Streitigkeiten einrichten
- **Alles gemeinsam machen, was nicht dem individuellen Profil am Markt schadet!**
(und das ist ziemlich viel)

5. Und wer hat nun etwas davon, wenn sich Wohlfahrtseinrichtungen bekriegen?

In einem Satz gesagt: Konkurrenz unter gemeinnützigen Unternehmen nützt am Ende nur der gewerblichen Konkurrenz! Die ist inzwischen auf vielen Gebieten schlagkräftig genug, um solche Schwächesituationen auch tatkräftig zu nutzen.

Martin Beck
2008-03-02