

## Fallstudie »Gesundheitsnetzwerk Kehdingen«

### Daten zum Netzwerk »Gesundheitsnetzwerk Kehdingen« im Überblick

<b>Sitz (Stadt, Region)</b>	Kehdingen im Landkreis Stade (Niedersachsen)
<b>Gründung</b>	2013
<b>Organisationsform</b>	keine
<b>Anzahl Mitglieder</b>	50 (Stand: Juni 2016)
<b>Fokus / Thema</b>	Koordination gesundheitstouristischer Angebote, Steigerung der Lebensqualität durch einen ganzheitlichen Versorgungsansatz, Kombination traditioneller und bewährter Methoden mit alternativen Ansätzen
<b>Mitgliederstruktur</b>	Ärzte, Apotheker, Zahnärzte, Heilpraktiker, Physiotherapeuten, Seniorenheime, Sportvereine, Anbieter aus den Bereichen: Tourismus, Kultur, Beratung, alternative Heilverfahren und weitere
<b>Netzwerkform</b>	Unternehmens-, Professional- und Policy-Netzwerk (regional)
<b>Operationalisierung Netzwerkarbeiten</b>	Vernetzung regionaler Leistungsanbieter aus den Bereichen des körperlichen, geistigen, seelischen und sozialen Wohlbefindens; Koordination gesundheitstouristischer Angebote und Stärkung des Tourismus in der Region; Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements
<b>Besonderheiten</b>	keine formale Netzwerkzentrale, Netzwerkmanagement vollständig ehrenamtlich organisiert, begründet durch gemeinsame Initiative bestehend aus Samtgemeinde, regionalen Anbietern von Gesundheitsleistungen und dem örtlichen Touristikverein; sektoren- und domänenübergreifende Zusammenarbeit im Mitgliederkreis

Abbildung 1: Infokasten mit Daten zum Netzwerk »Gesundheitsnetzwerk Kehdingen« im Überblick

### Funktionen und Schwerpunkte des Netzwerks im Überblick

	Schwerpunktlegung in »Gesundheitsnetzwerk Kehdingen«			
	vorhanden	gering	mittel	hoch
<b>Angebot und Vertrieb</b>				
<b>Marketing</b>				
<b>Innovation und FuE</b>				
<b>Aus- und Weiterbildung</b>				
<b>Vernetzung und Wissensaustausch</b>				
<b>Interessenvertretung</b>				
<b>Qualität und Produktivität</b>				

Abbildung 2: Überblick der Funktionen und Schwerpunkte des »Gesundheitsnetzwerks Kehdingen«

### **Allgemeines zum Netzwerk**

Das Gesundheitsnetzwerk Kehdingen entstand in einer ländlich geprägten Region, die von Landflucht und dem demografischen Wandel geprägt ist. In der Folge wird die intakte Natur der Region im Zielmarkt Tourismus als Standortfaktor genutzt, um das regionale Wirtschaftswachstum zu fördern und positive Effekte in andere Branchen wie z.B. dem Gesundheitswesen zu übertragen. Da in der Region alle weiteren Wirtschaftszweige (Industrie, etc.) keine großen Wachstumspotenziale haben, liegt auch das Interesse seitens der Gemeinde stark auf der Entwicklung des Gesundheitstourismus als Hoffnungsträger für die Regionalentwicklung. Erste, gezielte Investitionen erfolgten im November 2012, indem der Schwerpunkt Vernetzung und Chancen im Bereich des Gesundheitstourismus in einer Studie untersucht wurde für die Samtgemeinde Nordkehdingen, die als Region ca. 8.000 Einwohner umfasst. Mit der Studienpräsentation wurde erstmals von offizieller Stelle des Samtgemeindebürgermeisters das Signal gesetzt, dass für die Region konkrete und neue Leistungsangebote geschaffen werden sollen, um die Entwicklungsbereiche Gesundheit und Tourismus zu verknüpfen. Das daraufhin im Jahr 2013 entstandene Gesundheitsnetzwerk Kehdingen beschränkt seine Arbeit bewusst auf die Region Kehdingen (auch: »Kehdinger Land«), das neben den Einheitsgemeinden Drochtersen und Stade aus den Samtgemeinden Nordkehdingen und Himmelpforten besteht.<sup>1</sup> Das Netzwerk ist auftrags- und bedarfsorientiert ausgerichtet und verfolgt Versorgungsziele in der Region für die eigenen Mitglieder und die unterschiedlichen Endkundengruppen.

### **Netzwerkspezifische Besonderheiten**

Das starke Engagement, das jedes Mitglied und insbesondere die eine zentrale Ansprechpartnerin in der Netzwerkkoordination in das Netzwerk ehrenamtlich einbringt, sowie die guten Kontakte zu anderen Netzwerken, Stakeholdern und Kooperationspartnern, ermöglichen die langfristig erfolgreiche Verstetigung des Netzwerks. Ermöglicht wird die intensive Beteiligung der Mitglieder am Netzwerk durch die Mehrwerte, die jedes Netzwerkmitglied erfährt, indem die eigenen Leistungen effizient durch die Kanäle des Netzwerkes beworben und vermarktet werden. Dadurch werden eine bessere Sichtbarkeit, Qualitätswahrnehmung und Mehraufträge generiert, die jedes Mitglied selbst abrechnet. Die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern und Kooperationspartnern ist ein Erfolgsfaktor des Netzwerkes. So ist einige Netzwerkmitglieder des Gesundheitsnetzwerks Kehdingen selbst von Mitglied in weiteren Netzwerke oder Zusammenschlüssen, z. B. die Klangtherapeutin im Klangtherapeuten-Berufsverbund. Indem ein enger Austausch mit weiteren Netzwerken stattfindet, werden gegenseitig die Netzwerkleistungen (Veranstaltungen, etc.) und die Einzelleistungen der Mitglieder beworben und neue Themen identifiziert.

### **Das Geschäftsmodell des Netzwerks**

Kern des Netzwerk-Geschäftsmodells ist es, für die externen Bedarfs- und Kundengruppen in der Region passgenaue Leistungen anzubieten. Daher ist ein Schwerpunkt die Orientierung am Bedarf dieser Kundengruppen und die dynamische und dennoch zentrale Koordination der notwendigen Leistungserbringer bzw. der Ressourcen im Netzwerk. Die ermöglicht ein breites Angebotsspektrum. Da die Leistungen von den Netzwerkmitgliedern direkt mit den Kunden abgerechnet werden, hat das Netzwerk-Geschäftsmodell keinen Schwerpunkt auf den finanziellen Aspekten. Im Überblick lassen sich die folgenden Schwerpunkte im Geschäftsmodell des Gesundheitsnetzwerks Kehdingen ableiten:

<sup>1</sup> Vgl. auch: Wikipedia. Kehdingen; unter <https://de.wikipedia.org/wiki/Kehdingen> (zuletzt abgerufen am 31.01.2018)

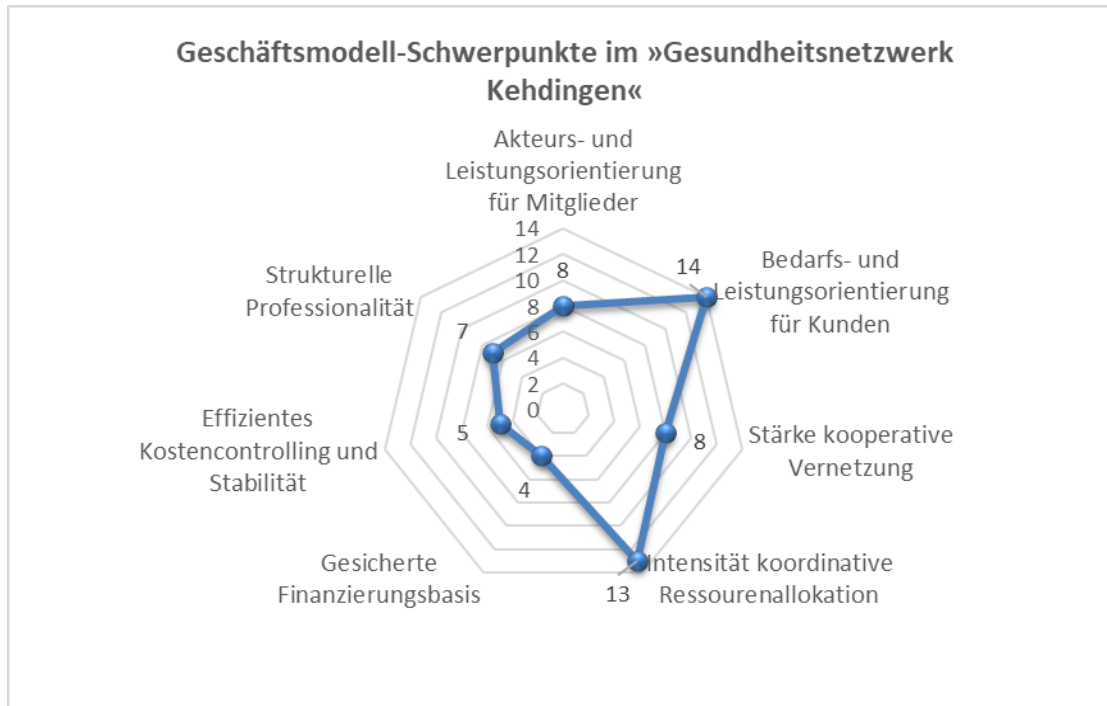


Abbildung 3: Überblick der Schwerpunkte im Geschäftsmodell des »Gesundheitsnetzwerks Kehdingen«

### Geschäftsmodell-Verständnis

Entsprechend den Anforderungen an das Netzwerk, Leistungen für den Gesundheitstourismus zu vermarkten, liegt das Geschäftsmodell-Verständnis auf der Leistungs- und Netzwerk-Ebene. Hinter der Arbeit des Netzwerkes steht ein Geschäftsmodell, das in der Praxis gelebt, aber bisher noch nicht explizit visualisiert wurde. Dabei wird von einer betriebswirtschaftlich-praktischen Perspektive ausgegangen, d.h. die Beziehung zwischen Leistungserbringer und Leistungsempfänger soll für beide Seiten einen Mehrwert generieren. Da der marktgerechte Absatz verschiedener Leistungen im Vordergrund steht, liegt der Fokus eher auf der themenbezogenen Entwicklung von Geschäftsmodellvarianten für spezifische Leistungen. Obwohl bisher die Leistungserstellung nicht mit einem expliziten Geschäftsmodell beschrieben wird, so wird situativ entschieden, welche Leistungen welche Netzwerkakteure erbringen können, um den Bedarf der Endkunden zu bedienen. Der Geschäftsmodellbegriff lässt sich auf die Netzwerkebene übertragen.

Ein Prozess der Geschäftsmodellentwicklung auf der Gesamtnetzwerkebene müsste daher einhergehen mit permanenten Anpassungen, sobald sich die Schwerpunktthemen oder die Mitgliederzusammensetzung verändern und kontinuierlich erfolgen.

### Perspektive auf die interne Zielgruppe

Das Netzwerk weist ein breites Spektrum an 50 hochspezialisierten Leistungserbringern auf, die den eigenen Markt gut kennen. Wegen dieser Diversität verstehen sie sich als Mitglieder einer aktiven Gemeinschaft aus regionalen Anbietern, die sich im ganzheitlichen Ansatz mit den Themen beschäftigt, die einen wesentlichen Beitrag zum körperlichen, geistigen, seelischen und sozialen Wohlbefinden leisten. Innerhalb der Region Kehdingen (Wirkungskreis des Netzwerkes) ist eine Abdeckung von fast 100% erreicht, d.h. nahezu alle potenziellen Leistungserbringer sind Netzwerkmitglieder. Aufgrund der Ausrichtung des Netzwerkes auf den großen Bereich des Gesundheitstourismus (der Gesundheitsbegriff ist großzügig definiert, er integriert z. B. Wellness) gibt es eine geringe thematische Fokussierung.

**Zitat:** »Für uns gehört auch Kunst, Musik, Natur und Kultur auch dazu, dass man ganzheitlich gesund ist. Gesundheit gilt bei uns nicht nur für den Körper, sondern vor allen Dingen für das Seelenleben. Die seelischen Erkrankungen nehmen sehr stark zu und wir möchten die Seele der Menschen erfreuen, die hierher zu uns kommen.«

Das Netzwerk hat eine breite Varianz an Mitgliedergruppen. Diese umfassen Ärzte, Zahnärzte, Heilpraktiker, Physiotherapeuten, Sportvereine und zahlreiche weitere Anbieter. Zusammenfassend sind die Mitglieder entweder der Schulmedizin oder der Alternativmedizin zuzuordnen.

### **Perspektive auf die externe Zielgruppe**

Das Netzwerk weist ein breites Spektrum an verschiedenen Kundengruppen auf. Da einerseits die eng abgegrenzte Region bedient wird, sind einheimische Bewohner, vor allem Arbeitgeber und Arbeitnehmer, eine Zielgruppe auf der externen Leistungsebene. Andererseits zählt das Netzwerk auch Tagesgäste, die größtenteils im Landkreis oder im näheren Umland wohnhaft sind, zur externen Kundengruppe. Hinzu kommen noch die Feriengäste bzw. Touristen, die in der Region des Gesundheitsnetzwerkes Kehdingen Urlaub machen. Aufgrund dieser verschiedenen Kundengruppen hat das Netzwerk ein vergleichsweise großes „Einzugsgebiet“, da die Kunden nahezu von überall herkommen und auch unterschiedliche Bedarfe mitbringen.

### **Weitere Stakeholder**

- Samtgemeindebürgermeister (Initiator, Unterstützung des Netzwerkes),
- Landkreis Stade (dazu gehört Kehdingen), Stadt Stade, Cuxhaven (Netzwerk-Mitglieder werden z.B. eingeladen, Vorträge zu spezifischen Themen zu halten)
- IHK Stade: (Netzwerk-Mitglieder werden z.B. eingeladen, Vorträge zu spez. Themen zu halten)
- Kulturzentrum Kornspeicher ist ein Partner, der das Netzwerk temporär und gegen Entgelt bei der Erbringung bestimmter Netzwerk-Leistungen sowie als Marketingpartner zur gegenseitigen Veranstaltungsbewerbung unterstützt
- Bürgerwerkstatt zur Regionalentwicklung als Ideengeber: App fürs Handy, Gesundheits-Angebote, Kulturelle Angebote für die Region

### **...und Netzwerke als Kooperationspartner**

- Sozialpsychiatrischer Verbund des Landkreises Stade<sup>1</sup>: Krankenkassen, Arbeitsagentur, etc.
- Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V.<sup>2</sup>
- cuxland vital: 15 Mitglieder, darunter große Akteure wie Kliniken; ein enger gegenseitiger Austausch zwischen den Netzwerkkoordinatoren, z.B. thematisch und zum Netzwerk-Wachstum, wird gepflegt.

Weitere **leistungsbezogene Partner** sind:

- **Als Wissensquellen:** Gastreferenten, die Themen über die Netzwerkkompetenzen hinaus abdecken (diese werden nicht selten zu Mitgliedern, sie machen ca. 10 % der Mitglieder aus)
- **Zur Darstellung und Vermarktung:** Werbeagentur zur grafischen Aufbereitung von Gesundheitsatlas (Leistungskatalog) und Flyern, etc.
- **Als Multiplikatoren zur Leistungsdistribution** (nicht gegen Entgelt):
- Die regionale Tagespresse, die redaktionell und themenbezogen über die aktuellen Netzwerkleistungen berichtet (erhöht die Glaubhaftigkeit im Außenraum),
- der Gewerbeverein bringt einmal im Quartal eine Zeitung heraus, die jeder regionale Haushalt erhält und in dem häufig auch ein redaktioneller Beitrag zu einem Gesundheitsthema vom des Netzwerkes verfasst wird,
- Vereine: der Touristikverein Kehdingen und die Tourismus-Informationen der angrenzenden Landkreise sowie der Büchereiverein sorgen für die Auslage von Werbematerial,
- der Internetauftritt der Samtgemeinde Kehdingen verlinkt auf das Netzwerkportal, ebenso wie die regional angrenzenden Partnernetzwerke, speziell cuxland vital.

<sup>1</sup> Vgl. auch: Homepage Sozialpsychiatrischer Verbund des Landkreises Stade; „Sozialpsychiatrischer Verbund“ unter [www.stoerungenimlebensfluss.de/sozialpsychiatrischer-verbund/](http://www.stoerungenimlebensfluss.de/sozialpsychiatrischer-verbund/) (zuletzt abgerufen am 31.01.2018)

<sup>2</sup> Vgl. auch: Homepage Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V. unter [www.gesundheit-nds.de](http://www.gesundheit-nds.de) (zuletzt abgerufen am 31.01.2018)

## Leistungsversprechen

### Bedarf intern und extern

Die Bedarfe der Netzwerkmitglieder werden Bottom-up bei Netzwerktreffen erhoben und im Normalfall nicht zentral vom Netzwerkmanagement oder der Lenkungsgruppe erörtert. Der Top-down kommt ausschließlich zum Einsatz, wenn das Netzwerkmanagement gezielt die Ideengenerierung zur Weiterentwicklung der strategischen Netzwerkziele und –themen anregen möchte.

*Zitat: »Dass es diesen Impuls so ein bisschen brauchte, dass ich da jeden bearbeitet habe, und gesagt hab: ‚Das ist doch ‚ne tolle Idee, mach‘ doch mit‘ und das hat für mich dazu geführt, (...) dass ich hier 49 Kollegen habe und keinen Konkurrenten.«*

Für ein strukturiertes Vorgehen sorgt ein moderierter Diskussionsprozess, der auch Brainstormingphasen umfasst und bei dem alle anwesenden Mitglieder einbezogen werden. Die Bedarfserfassung dient dem Zweck der permanenten Qualitätsverbesserung sowie der Ermöglichung einer möglichst flexiblen Reaktion auf Anforderungen von außen.

*Zitat: »Wie können wir uns kontinuierlich verbessern, flexibel auf Anforderungen von außen reagieren und uns zeitgemäß aufstellen?«*

Letzteres resultiert aus dem Gründungshintergrund des Netzwerks und der grundlegenden Frage, wie das Netzwerk seine Leistungen in der Region und darüber hinaus bestmöglich bekannt machen kann. Die qualitätsbezogene Weiterentwicklung dieses Aspekts rührt daher, dass sich das Netzwerk zeitgemäß aufstellen möchte. Konkrete Bedarfe der Mitglieder zur Teilnahme am Netzwerk sind:

- Sichtbarkeit als Einzelanbieter unter dem Qualitätssiegel des Netzwerks als aktive, funktionierende Werbeplattform für die eigenen Leistungen mit Wiedererkennungswert
- Synergien aufbauen im Austausch mit anderen Einzelanbietern, um sich gegenseitig kennenzulernen, Wissen aufzubauen und neue Kundengruppen zu erschließen (Mehrwert für das Gesamtnetzwerk)
- Die eigenen Leistungen aktiv in das Leistungsportfolio des Netzwerks einbringen, um diese individuell zielgruppengerecht zu adaptieren und die eigenen Zielgruppen zu schärfen oder zu erweitern

Dazu werden die Bedarfe der externen Endkunden ebenfalls aufgenommen. Die Identifikation neuer Bedarfe erfolgt zwar nicht formalisiert und in keinem strukturierten Prozess, aber dennoch zuverlässig über die einzelnen (internen) Netzwerkmitglieder. Bei akuten Ereignissen oder konkreten Anfragen nimmt das jeweilige Mitglied die Themen auf und trägt sie im nächsten Netzwerktreffen vor, wodurch eine gemeinsame Lösung zur Leistungserbringung und –vermarktung gefunden wird. Eine systematische Meldungspflicht für solche Themen gibt es nicht. Konkrete Bedarfe der Endkunden an das Netzwerk und die Netzwerk-Leistungen sind:

- Gesamtübersicht Angebotsvielfalt: Wahlmöglichkeiten und transparente Darstellung der möglichen Angebote und Leistungsanbieter in der Region zur Steigerung der eigenen Lebensqualität
- Komplexitätsreduktion und Auswahlhilfe: kompakte, geclusterte Informationen zu bestimmten Themen und den passenden Angeboten für die jeweilige Lebenslage
- Möglichkeit zur einmaligen Nutzung von „Schnupperangeboten“, um Mehrwert der Angebote zu prüfen

### Nutzenversprechen intern und extern

Der Nutzen, den die Mitglieder aus der Netzwerkaktivität und den internen Leistungen ziehen, liegt hauptsächlich im gezielten und gebündelten Marketing für die eigenen Leistungen über das Netzwerk, in der Ergänzung des eigenen Leistungsangebots durch Kompetenzen und/oder Ressourcen anderer, komplementärer Leistungserbringer sowie in der Erschließung zusätzlicher Zielgruppen und potenzieller Marktzugänge durch den intensiven Austausch zu neuen Themen, Kundenanforderungen und möglichen Mehrwertleistungen. Durch den interdisziplinären Austausch bilden sich die Netzwerkmitglieder fachlich weiter und nutzen den guten Kontakt zu den Netzwerkkollegen, um positive Effekte für die eigene Gesundheit zu erzielen (kennen die Angebote und testen diese, empfehlen sie weiter).

**Zitat:** »Durch diese gegenseitige Befruchtung auch an den Erfahrungen der Kollegen teilzuhaben, entwickelt sich jeder von seinen Kompetenzen natürlich auch viel mehr in die Breite. Man lernt ständig durch das Miterleben, wie andere etwas tun, auch etwas dazu.«

Damit vereint das Netzwerk die übergeordneten Erwartungen einer verbesserten regionalen Gesundheitsversorgung durch Bündelung aller Kompetenzen vor Ort und der Steigerung der Bekanntheit der Region mit dem individuellen Wachstum der Einzelanbieter im Gesundheits- und Tourismusbereich.

Den Nutzen, den die externen Kunden vom Netzwerk erwarten dürfen, bezieht sich auf die Schnittstelle zwischen den Leistungsanbietern aus verschiedenen Bereichen (Gesundheit, Tourismus) sowie den Endkundengruppen. Letztere sind teilweise stetig (Anwohner und Tagesgäste der Region) oder fluktuieren stark (Feriengäste). Dennoch lässt sich das Nutzenversprechen für alle externen Kundengruppen formulieren. Es liegt in der – an einer zentralen Stelle gebündelten – Transparenz über verfügbare Leistungen in der Region (Markt- und Leistungsüberblick), in der Empfehlung möglicher, qualitätsgeprüfter Zusatz- und Mehrwertleistungen und der Entscheidungshilfe zur Auswahl der passenden Angebote. Zudem stellt das Netzwerk bei Bedarf neutral themenspezifische Informationen und Ansprechpartner zur Verfügung.

### Portfolio interne Leistungen

Die Leistungsangebote für die interne und externe Zielgruppe werden methodisch durch gezielten, moderierten Austausch der Netzwerk-Mitglieder untereinander und mit der Netzwerk-Koordination entwickelt. Den internen Mitgliedern sind die konkreten Leistungen im Netzwerkservices-Portfolio bereits beim Eintritt in das Netzwerk bekannt. Sie umfassen v.a. die **Darstellung** der einzelnen Leistungsanbieter auf der Netzwerk-Plattform (Website):

- Anbieter-Profilseite inkl. der Kontaktdaten mit E-Mail-Adresse, Logo, Link zur Website und der jeweiligen Leistungsangebote
- Veröffentlichung eines Portraits sowie weiterer Image-Fotos (Praxisräume, Seminarfotos, etc.)
- Nutzungsrecht des Netzwerk-Logos für die Dauer der Mitgliedschaft
- Eintrag in die Übersicht der laufenden Angebote des Netzwerkes

### Portfolio externe Leistungen

Der Fokus des Netzwerk-Leistungsportfolios liegt jedoch auf der externen Zielgruppe. Als Anbieter von Gesundheits- und Wellnessleistungen bringen die Mitglieder jeweils die eigenen Leistungen in das Netzwerk ein. Sie erbringen die Leistungen für die Kunden zwar im Namen des Netzwerkes, aber in ihren eigenen Betrieben. Dabei werden einerseits **proaktiv** Leistungsangebote aus „Erfahrungswerten“ und Marktkenntnis der Netzwerkakteure entwickelt. Neue Leistungen werden in das Netzwerk-Leistungsportfolio integriert, um den Kunden (auch mit Blick auf **potenzielle, zukünftige** Kunden) die Auswahl von Leistungen nach dem Baukastenprinzip zu ermöglichen. Andererseits werden **reaktiv** Leistungen, die von Kunden speziell bei Netzwerkmitgliedern angefragt und beauftragt wurden, im Netzwerkportfolio verstetigt. Dies geschieht, um **aktuelle** Kundenbedürfnisse aufzugreifen und diese mit dem Leistungskatalog im bestehenden modularen Netzwerkportfolio zu adressieren.

**Zitat:** (Dass man) »sagen kann: ‚Heute stelle ich mir den Tag so zusammen, dass ich morgens zum Yoga gehe, dann mache ich eine Massage und am nächsten Tag gehe ich zum Qigong‘ – und das kann man hier bei uns.«

Daraus resultiert insbesondere für die externe Zielgruppe ein sehr breites Angebotsspektrum, das keine expliziten Schwerpunkte oder Spezialisierung (weder auf spezielle Zielgruppe ZG noch auf Anwendungsfeld oder Krankheit) aufweist.

Eine konkrete Leistung, die direkt vom **Netzwerk** für die externen Kundengruppen angeboten wird, ist die Beratung zur möglichen Kostenübernahme von Leistungen aus dem Gesundheitsatlas durch die gesetzlichen und privaten Krankenkassen bzw. die entsprechende Kontaktvermittlung zu Kosten- oder Leistungsträgern.

Zudem werden von den einzelnen Mitgliedern (oder kleinen Kooperationspartnerschaften mehrerer Mitglieder) **individuelle** Leistungen unter der **Netzwerk-Marke** für Endkunden angeboten. Diese werden in den offiziellen Leistungskatalog des Netzwerkes, den Gesundheitsatlas, aufgenommen und vom Netzwerk aktiv beworben. Abgerechnet werden die individuell erbrachten Leistungen jedoch von den Mitgliedern direkt mit dem Kunden. Dieses modulare Portfolio deckt die gesamte Bandbreite der regionalen Gesundheitsangebote ab, z.B. zu Primärprävention (z.B. Kurse zu Körperarbeit & Entspannung, Ernährung), medizinischer Grundversorgung (Allgemeinmediziner, Zahnärzte, Physiotherapie, Apotheken), aber auch spirituelle und Wellnessangebote, kulturelle Veranstaltungen, Firmen-Events und sogar Tiermedizin.<sup>1</sup>

Leistungen des Netzwerkes, die offen für interne und externe Zielgruppen konzipiert sind und bei deren Erbringung Mitglieder sowie externe Partner mitwirken, sind verschiedenste Veranstaltungen:

- Regelmäßig monatlich stattfindende Gesundheitsforen bzw. Themenabende mit Vorträgen und Info-Material dienen den Mitgliedern als fachliche Weiterbildung und bieten Endkunden Informationen
- Gesprächskreise bieten den Zugang zu außergewöhnlichen, z.B. spirituellen, Themen in Kleingruppen
- Netzwerkpräsenz auf der Gesundheitswoche, die z.B. in den Jahren 2014 und 2015 stattfand. Diese Veranstaltung inkl. Messe diente den Mitgliedern als persönliche Kontaktplattform untereinander und mit interessierten Partnern und Endkunden.

Damit verbunden sind **Marketing, Vertrieb und Distribution** von Leistungen des Netzwerkes und dessen Mitgliedern. Die gezielte Aufbereitung und Vermarktung aller Angebote erfolgt nach innen und außen im Corporate Design und damit unter dem »Netzwerk-Qualitätssiegel«. Der dadurch erzielte Wiedererkennungswert erhöht die Aufmerksamkeit und die gezielte Streuung der Informationen über verschiedene **Kanäle und Medien** steigert die Erreichung einer breiten internen und externen Zielgruppe:

- Online/Digital: Webauftritt und Facebook-Kanal, regelmäßig von jeweils einem Netzwerkmitglied aktualisiert sowie ein wöchentlicher Newsletter, Verbreitung per E-Mail über eigene Verteiler, verschiedene Partner-Netzwerke und den Touristikverein an alle Mitglieder, Hotels, Pensionen, private Vermieter; zur Information bzgl. aktueller Veranstaltungen und zur Belegung bestimmter Angebote bzw. zu freien Kapazitäten in Kursen
- Print: Gesundheitsatlas (auch digital) als Übersicht aller Leistungen und Leistungserbringer (inkl. Ansprechpartner zur direkten Kontaktaufnahme), systematisch gegliedert nach Bereichen und Einzelangeboten (Auflage 1.000 Exemplare); Veranstaltungskalender für jeweils drei Monate (DIN A 4, doppelseitig); Flyer (für einmalige Angebote, z.B. Gesundheitswoche), Banner, Poster/Plakate, Roll-Ups, Messestände
- Sonstige: Aushang von Netzwerkveranstaltungen in Praxisräumen der Mitglieder hat Multiplikator- und Weiterempfehlungseffekt hin zu bestehenden Netzwerkkunden und der breiten Öffentlichkeit

In der **Leistungsdistribution** erhalten die interessierten internen und externen Netzwerkkunden die Zugänge zu den Leistungsangeboten im Regelfall jeweils direkt bei den Leistungserbringern. Wenn die angefragte Leistung in Informationsangeboten besteht, sind Zugänge auch über die Netzwerk-Website, die entsprechenden Online-Materialien sowie Verlinkungen möglich.

<sup>1</sup> Vgl. auch: Homepage Gesundheitsnetzwerk Kehdingen; DER GESUNDHEITSATLAS, unter: <https://www.gesundheitsnetzwerk-kehdingen.de/gesundheitsatlas-1/> (zuletzt abgerufen am 17.02.2018)

## Wertschöpfung

### Schlüsselprozesse und -aktivitäten

Um die Bedarfe durch zielgruppengerechte Leistungen zu adressieren, gehört zu den **Schlüsselprozessen** des Netzwerks insbesondere die **Koordinierung der (Neu-) Entwicklung von Leistungen**. Die Ideenentwicklung erfolgt Bottom-up in den regelmäßigen Netzwerktreffen durch Mitglieder, die Anfragen von Kunden als Potenziale für Netzwerk-Leistungen weitergeben oder Top-down durch gezielte Impulse aus der Netzwerkkoordination und Lenkungsgruppe, die netzwerkstrategische Aspekte berücksichtigen und gezielt externe Impulse von Kunden, anderen Netzwerken oder sonstigen Partnern dem Netzwerk zuführen. Die Entscheidungsfindung erfolgt immer durch die Gruppe, um bereits in der Entwicklungsphase verschiedene Leistungserbringer zusammenzubringen und durch den gegenseitigen Austausch integrierte Leistungsangebote zu generieren. So fördert das Netzwerk Kooperationen seiner Mitglieder und führt diese leistungsbezogen zusammen. Zudem koordiniert das Netzwerk alle (Schlüssel-) **Aktivitäten**, welche die Bündelung und Vermarktung der Leistungsangebote der Mitglieder (inkl. Selbstdarstellung der jeweiligen Einzelleistungen) nach innen und außen und die Netzwerkleistungen betreffen.

**Zitat:** »Und so wird dann an einem Abend manchmal aus vier oder fünf Erfahrungshorizonten etwas zusammengetragen, wo der Kunde, der kommt, natürlich ein ganz umfassendes Bild aus verschiedenen Bereichen bekommt und auch eine ganz andere Information, als wenn nur eine Person sagt: ‚Das, was ich mache, ist toll und das muss man unbedingt jetzt kennenlernen.‘«

Für die Erbringung der Netzwerkleistungen (z.B. Veranstaltungen, die das Netzwerk organisiert) werden nach der Entscheidungsfindung in einem strukturierten Abstimmungsprozess und auf freiwilliger Basis alle relevanten Leistungserbringer integriert und die Aufgaben entsprechend der jeweiligen Kompetenzen und Verfügbarkeiten im Vorfeld verteilt. Die Netzwerkkoordination ist bei der Durchführung zentraler Ansprechpartner und übernimmt meist auch die Nachberichterstattung. Zudem werden bei Leistungen des Netzwerks die im Netzwerk verfügbaren Ressourcen aufgenommen und ggf. durch externe Zukäufe ergänzt.

### Schlüsselressourcen und Leistungsintegration

Grundsätzlich bringen die Mitglieder in das Netzwerk neben ihren eigenen Leistungen, die sie auch anderen Mitgliedern anbieten, personelle und intellektuelle **Ressourcen** in das Netzwerk ein. Dies sind die spezifischen Fachkompetenzen, Kundenanfragen und eigenen Kontakte bzw. Netzwerke, die jedes Mitglied als Wissensträger zu bestimmten Themen in das Netzwerk einbringt. Zudem wird nach dem Prinzip des ehrenamtlichen Engagements Arbeitszeit freiwillig in die Pflege des Netzwerks eingebracht. Je nach Rolle im Netzwerk hat das Engagement unterschiedliche Ausmaße: die Netzwerkkordinatorin leistete bspw. in drei Jahren ca. 2.000 ehrenamtliche Arbeitsstunden für das Netzwerk, die Pflege der Website beansprucht in einem Jahr ca. 500 Stunden freiwilliger Arbeit des dafür verantwortlichen Netzwerkmitglieds. Infrastrukturell werden hauptsächlich Räumlichkeiten und Technikausstattung benötigt. Als zentrale räumlich-materielle Ressource wird das Netzbüro von der ehrenamtlichen Netzwerkkordinatorin kostenfrei zur Verfügung gestellt, die ihre eigenen Geschäftsräume und die PC-Infrastruktur (Hard- und Software) ihrer Praxis für das Netzwerk zur Verfügung stellt. Zur Kommunikation, Leistungsvermarktung, etc. stellen auch die einzelnen Mitglieder ihre eigene Geräte-Infrastruktur und persönlich-technischen Zugänge zur Verfügung. Werden für die Erstellung von Netzwerkleistungen Räumlichkeiten einzelner Mitglieder benötigt, so werden diese gegen Entgelt (zur Kostendeckung bei den Mitgliedern) dem Netzwerk zur Verfügung gestellt. Es werden nicht für jeden Kurs oder jede Behandlung externe Räumlichkeiten angemietet, aber im Bedarfsfall kann das Netzwerk gegen Entgelt auf größerer Räumlichkeiten des regionalen Kulturzentrums »Kornspeicher« zurückgreifen.



## Finanzen

### Erlösquellen

Die **primäre Erlösquelle** des Netzwerks ist ein Mitgliedschaftsbeitragssystem. Jedes Mitglied entrichtet jährlich einen geringen Beitrag, bei Neueintritt ist zusätzlich eine Aufnahmegebühr von 50 Euro fällig.

Durch den Absatz Netzwerkleistungen – diese werden gegen einen kleinen Unkostenbeitrag von bspw. fünf Euro für einen zweistündigen Vortrag, für Mitglieder und Kunden kostenpflichtig angeboten – erwirtschaftet das Netzwerk Einnahmen (Teilnahmegebühren). Zudem werden bei größeren Publikationen unregelmäßig Werbeeinnahmen zw. Sponsorings, z.B. von örtlichen Banken, erzielt, indem ortsansässige Firmen über die Selbstkosten für den Druck einen Betrag für eine Werbeanzeige bezahlen.

*Zitat: »(...) und dann eben nicht die Selbstkosten zahlen - die wären dann für die Anzeige im Druck 50 Euro - sondern die zahlen dann 250 Euro und die kriegen eine Rechnung über 250 Euro, aber 200 Euro wandern dann sozusagen als Sponsorengeld in unsere Netzwerk-Kasse.«*

Andere außenliegende Finanzierungsquellen wie Fördergelder oder Spenden (offiziell nicht möglich, da das Netzwerk kein Verein ist) werden nicht in Betracht gezogen; auch, um die Handlungsfreiheit des Netzwerkes zu erhalten und eine Konzentration auf die integrierten Netzwerkziele aller Mitglieder zu ermöglichen. Zusammengefasst setzen sich die Finanzierungsquellen für die Netzwerkkasse folgendermaßen zusammen:

- **Mitglieder-Jahresbeiträge:** 30 Euro pro Mitglied/Firma, 1.500 Euro jährlich bei 50 Netzwerkmitgliedern,
- **Aufnahmegebühr:** 50 Euro pro Mitglied/Firma,
- **Teilnahmegebühren von eigenfinanzierten Unternehmungen** bei Netzwerkveranstaltungen fünf Euro pro Mitglied und Kunde,
- **Sponsoring, Werbeeinnahmen:** bei größeren Publikationen (Gesundheitsatlas): ca. 200 Euro, pro Werbenden für Werbeanzeigen.

### Kostenfaktoren

Den Einnahmen stehen Kosten gegenüber, deren Höhe vom Umfang der Netzwerkaktivitäten und Leistungen abhängig ist. Das jährlich benötigte **Finanzierungsvolumen** setzt sich aus den folgenden Kostenarten zusammen:

- **Personalkosten:** nicht abgerechnet, da rein ehrenamtliche Netzwerkkoordination, Websitepflege, etc.
- **Sachkosten für Ausstattung:** Miete und Nebenkosten für Büroräume und technische Ausstattung werden von den Mitgliedern (Netzwerkkoordination und je nach Funktion weiteren Mitgliedern) gestellt
- **Sonst. laufende Kosten:** für betriebliche Aktivitäten und externe Referentenhonorare bei regelmäßigen Netzwerkveranstaltungen (Mitglieder und Kunden) sowie Netzwerktreffen und Öffentlichkeitsarbeit für die Mitglieder in unregelmäßiger Höhe
- **Sonst. einmalige Kosten:** für betriebliche Aktivitäten und externe Referentenhonorare bei einmaligen Netzwerkveranstaltungen, Druckkosten für Gesundheitsatlas (= Leistungskatalog): 800-900 Euro sowie für weitere Printmedien (Flyer, Plakate etc.) und Equipment für Messen

Unter Berücksichtigung der Zahlungsbereitschaft der Mitglieder (Höhe der Jahresbeiträge) wurden die Ausgaben so terminiert, dass ein maximaler Nutzen für die Mitglieder erreicht wird. Zudem werden die Kosten für die einzelnen Mitglieder möglichst niedrig gehalten, um die Mitgliederanzahl stabil zu halten bzw. leicht zu steigern.

## Rahmenbedingungen

### Gesetze und Vorgaben

Das Netzwerk bewirkt durch seine Aktivitäten positive Effekte auf die regionalen Gegebenheiten im Wirtschafts- und Gesundheitssystem. Damit soll es insbesondere reaktiv den Anforderungen der Lokalpolitik entsprechen, durch einen funktionierenden Gesundheitstourismus die Region und deren Attraktivität zu stärken. Dabei sind für das Wirken des Netzwerks und die einzelnen Mitglieder gesetzliche Vorgaben z.B. im »Heilpraktikergesetz« gültig und bindend.

Zudem werden bestimmte Themen von einzelnen Mitgliedern getrieben und über das Netzwerk auf die politische Ebene befördert. Ein Beispiel ist das betriebliche Gesundheitsmanagement, für das Bestrebungen bestehen, zukünftig eine finanzielle Förderung zu erwirken.

### Strategie und Ziele

Im Zielportfolio des Netzwerkes liegt der Fokus auf dem Angebot und der Erbringung von innovativen Leistungen nach innen und besonders nach außen in die externe Endkundengruppe. Durch das modulare und möglichst breite, vielfältige Angebotsspektrum werden ein Beitrag zur Steigerung der Lebensqualität und die Erweiterung des touristischen Angebots in der Region um Gesundheitsdienstleistungen erzielt. Zudem werden nach innen und außen Aufklärungs- und Informationsziele im Sinne von Wissensaufbau verfolgt. Die konkrete Mission des Netzwerkes und der daraus abgeleitete Arbeitsauftrag umfassen daher:

- den internen Austausch der Mitglieder zur gegenseitigen Abstimmung der Leistungsangebote
- die zielgruppengerechte Außendarstellung, um für die Mitglieder die Kundenakquisition zu erleichtern (Kunden von außerhalb sollen durch das Netzwerk angelockt werden).

Zur Erreichung des inhaltlichen Netzwerk-Oberziels, eine möglichst ganzheitliche Leistungs-Versorgung in allen Aspekten anzubieten, wären **erwünschte Partner** des Netzwerkes z.B. Krankenkassen. Deren Rolle wird in der Schaffung von Vergütungsmöglichkeiten für integrierte Behandlungskonzepte verstanden, die auch alternative Therapie- und Diagnoseformen (z. B. Heilpraktiker) von unterschiedlichen Leistungsanbietern aus dem Netzwerk einschließen und für die externe Zielgruppe eine möglichst preisgünstige Versorgung ermöglichen. Bisher werden nur schulmedizinische Angebote von Ärzten, Zahnärzten, Physiotherapeutin bis zu 100 % durch die Krankenkassen übernommen.

Strategisch wird die Möglichkeit geprüft, durch weitere Akteure wie Krankenhäuser das Leistungsangebot zu ergänzen. Da diese Akteure in der Region derzeit nicht vorhanden sind, würde in dieser strategischen Entwicklungslinie das Wirken des Netzwerkes auch regional ausgeweitet. Da dies grundsätzliche Entwicklungsthemen sind, die sowohl zusätzliche EU-Fördermittel als auch zusätzliche Mitglieder-, Partner-, Stakeholder- und Kundengruppen in das Netzwerk einbringen, entscheidet darüber die Mitgliederversammlung.

### Organisationsstruktur

Für die Koordination und inhaltliche Begleitung des Netzwerkes ist ehrenamtlich Frau Birte Riel zuständig. Sie hat das Netzwerk aus eigener Kraft und Eigenmotivation aufgebaut. Den personell-zeitlichen Mehraufwand der Netzwerkkoordination kompensiert sie als selbständige Unternehmerin durch eine erhöhte Auftragslage und bessere inhaltliche Abstimmung mit den Fachkollegen im Netzwerk. Koordinationsaufgaben im Netzwerk sind u.a. die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Organisation z.B. der Netzwerktreffen und -veranstaltungen, Buchführung, Klärung von rechtlichen Fragestellungen, die Vermittlung bei Konkurrenzsituationen sowie die Weiterentwicklung strategischer Themen als Ideengeber und -übermittler in die weiteren Gremien. Diese sind:

- die Lenkungsgruppe, bestehend aus der Koordinatorin und vier weiteren Leistungserbringern aus dem Netzwerk, die bei wichtigen Entscheidungen, wie z.B. der Aufnahme neuer Mitglieder, konsultiert wird.
- die Mitgliederversammlung findet regelmäßig, mit einer hohen Beteiligungsquote von mindestens der Hälfte bis zwei Drittel aller Mitglieder, quartalsweise statt. Sie dient der

Aufnahme wichtiger Themen der Mitglieder, der formalen Abstimmung zu wichtigen Anträgen und der Bekanntgabe wichtiger Entscheidungen.

Die **organisationale Integration** eines jeden Leistungserbringers in das rechtsformfreie Netzwerk beginnt infolge der Bewerbung mit dem formalen Aufnahmeprozess. Über die Aufnahme erfolgt eine mehrheitliche Entscheidung der Lenkungsgruppe. Die Aufnahme- und Mitgliedschaftsvoraussetzungen sind an die Akzeptanz der Statuten und an das Versorgungsziel des Netzwerks geknüpft: jedes Mitglied muss die angebotenen Leistungen in der Region und davon mindestens eine im Netzwerk anbieten. Entsprechend der Statuten werden zudem verbindliche Qualitätskriterien für die Seriosität der Mitglieder (z. B. keine Heilsversprechen) und deren professionelle Tätigkeit z. B. als Anbieter klassischer, alternativer und ganzheitlicher Therapieformen sowie ergänzender Leistungen wie Kunsttherapie oder Wellness-Anwendungen, in der Region vorausgesetzt. Diese führen bei Nichtbeachtung zum Ausschluss von Mitgliedern. Auch wird keine Werbung für außerhalb stattfindende Veranstaltungen oder Leistungen gemacht. Im Netzwerk gibt es Fluktuation: es wächst nach einer Periode der Verstetigung langsam, sukzessive und dynamisch, aber es verlassen auch hin und wieder Mitglieder das Netzwerk, z. B. wegen Umzuges. Um die Kooperation(en) im Netzwerk zu stärken, werden operative Verantwortlichkeiten, z.B. die Pflege der Netzwerk-Website und der Facebook-Seite, auf einzelne, freiwillig engagierte Mitglieder (jeweils persönlich verantwortlich) verteilt.

### Literaturverzeichnis

Die Fallstudie beruht inhaltlich in wesentlichen Teilen auf dem Interview zwischen Frau Rößner (IAT Universität Stuttgart/Fraunhofer IAO) und Frau Riel (ehrenamtliche Koordinatorin »Gesundheitsnetzwerk Kehdingen«), das am 15.06.2016 telefonisch geführt wurde.

Weitere Informations- und Datenquellen sind im Folgenden aufgelistet:

**Quelle 1:** Homepage Sozialpsychiatrischer Verbund des Landkreises Stade; „Sozialpsychiatrischer Verbund“ unter [www.stoerungenimlebensfluss.de/sozialpsychiatrischer-verbund/](http://www.stoerungenimlebensfluss.de/sozialpsychiatrischer-verbund/) (zuletzt abgerufen am 31.01.2018)

**Quelle 2:** Homepage Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V. unter [www.gesundheit-nds.de](http://www.gesundheit-nds.de) (zuletzt abgerufen am 31.01.2018)

**Quelle 3:** Wikipedia. Kehdingen; unter <https://de.wikipedia.org/wiki/Kehdingen> (zuletzt abgerufen am 31.01.2018)

**Quelle 4:** Homepage Gesundheitsnetzwerk Kehdingen; DER GESUNDHEITSATLAS, unter: <https://www.gesundheitsnetzwerk-kehdingen.de/gesundheitsatlas-1/> (zuletzt abgerufen am 17.02.2018)