

## ANGEBOTE

# Weiterentwickeln und systematisch erschließen



## VON SUSANNE VAUDT

Susanne Vaudt ist promovierte Betriebswirtin und seit 2006 Professorin für Betriebswirtschaftslehre im Sozial- und Gesundheitswesen an der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld. Ihre Schwerpunkte sind Sozialmarketing, Outcome- und prozessorientiertes Controlling, Finanzierungssysteme in unterschiedlichen Hilfesektor. E-Mail susanne.vaudt@fhdd.de

**Auch bewährte Dienstleistungen verlieren mit der Zeit ihre Attraktivität für Nutzer und Kostenträger. Aufgabe des Marketings ist es deshalb auch, rechtzeitig neue Angebote zu entwickeln und in den Markt einzuführen. Mit zwei einfachen Methoden können diese Aufgabe auch kleinere Träger leisten.**

Wie sichert ein sozialer Träger längerfristig die zukünftigen Erträge seiner Einrichtungen und Dienste? Die strategische Angebotsentwicklung unterstützt auch kleinere Organisationen mit beschränkten personellen und finanziellen Mitteln bei der Sicherung ihrer Nachfrage und Auslastungssituation. Sie untersucht, wie das eigene Leistungsangebot in einer dynamischen Umwelt, geprägt durch technische Innovationen, sozialrechtliche Änderungen und neue Konkurrenten, attraktiv bleibt.

Zwei Strategien werden im Folgenden genauer beschrieben: Vorgestellt wird erstens das Identifizieren unentgeltlicher Zusatzeleistungen, die für einen Klienten, Bewohner oder Kostenträger zugleich einen zusätzlichen Nutzen darstellen, das eigene Angebot aufwerten und bewirken, dass es sich deutlich von der Konkurrenz abhebt. Gezeigt wird zweitens, wie sich mit Hilfe der Ansoff-Matrix neue Produkte und Zielgruppen systematisch erschließen lassen.

## »Upgrading« von Angeboten

Analysen des Produktlebenszyklus zeigen, dass jedes Produkt unabhängig vom spezifischen Umsatzverlauf und seiner absoluten Lebensdauer zunächst steigende und dann sinkende Umsätze erzielt (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 822). Je mehr »alte« Produkte eine Organisation anbietet, desto schwieriger fällt daher die Vermarktung und Erwirt-

schaftung kostendendeckender Erlöse. Nur neue Produkte sichern Wachstumschancen und damit das langfristige Überleben am Markt.

Allerdings muss es sich bei diesen neuen Produkten nicht (nur) um echte Neuentwicklungen im Sinne von Innovationen handeln. Um sich an gewandelte Kundenbedürfnisse anzupassen und um sich positiv von der Konkurrenz abzuheben, reicht in der Praxis häufig bereits eine Veränderung bereits bestehender Produkte.

Möglichkeiten bietet hier (1) die zeitliche Differenzierung beispielsweise mit neuen Angeboten in den Abendstunden



Abb. 1: Die Kernleistungen einer Dienstleistungen lassen sich durch unentgeltliche Zusatzeleistungen aufwerten, wie das Beispiel beruflicher Rehabilitation zeigt.

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Palmer 2001: 129 und Meffert/Bruhn 2006: 392.

statt tagsüber und die (2) räumliche Differenzierung durch eine Angebotserweiterung auf andere Regionen. Interessant für soziale Träger ist aber insbesondere eine Angebotsdifferenzierung über (3) kostenlose Zusatzleistungen.

Kostenlose Zusatzleistungen versprechen ihren Kunden einen weiteren Nutzen. Als Ergänzung zur Kernleistung haben sie sowohl unter quantitativen als auch qualitativen Aspekten einen großen Einfluss auf die Kaufentscheidung. Gerade da, wo die Kernleistungen wie Pflege, Teilhabe, Integration, Bildung einzelner Träger nicht unverwechselbar sind, wirken unentgeltliche Zusatzleistungen profilbildend. Sie stellen Wettbewerbsvorteile dar und schaffen einen guten Ansatzpunkt für jede Art attraktivitätssteigernder Außenkommunikation, also bei der Öffentlichkeitsarbeit und der Werbung (Meffert/Bruhn 2006: 392 f.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 401).

Die Abbildung 1 illustriert unentgeltliche Zusatzleistungen am Beispiel einer Einrichtung der beruflichen Rehabilitation. Die »Upgrade-Kategorien« Mitarbeiter, Qualität, »Verpackung«, Service, Beschwerden, Marke lassen sich auf andere Organisationen in anderem Hilfefeldern übertragen. Wichtig ist die individuelle Konkretisierung: Worin genau lässt sich im Einzelfall einer Einrichtung oder eines Dienstes ein kostenloser zusätzlicher Produktnutzen für ein konkretes Angebot identifizieren?

## Systematische Erschließung mit der Ansoff-Matrix

Das klassische Instrument zur strategischen Entwicklung neuer und Weiterentwicklung bereits bestehender Angebote ist die Produkt-Markt-Matrix. Mit Referenz auf ihren Entwickler auch als Ansoff-Matrix (Ansoff 1957) bekannt, bietet sie Unternehmen mittel- und langfristig vier Marktfeldstrategien zur Erschließung von Wachstumsquellen.

Die 4-Felder-Matrix unterscheidet einerseits zwischen aktuellen und neuen Produkten (Leistungen) sowie andererseits zwischen aktuellen und neuen Märkten und Zielgruppen (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 261 ff. und 420 ff.). Bruhn (2012: 177 ff.) erläutert mit Hilfe der Ansoff-Matrix potenzielle Marktfeldstrategien am Beispiel des Ev. Johannesstift, eines großen diakoni-

Bsp: <b>WfbM Bildungs- und Arbeitsbereich</b>	vorhandene Märkte = gegenwärtige Zielgruppen	neue Märkte = neue Zielgruppen
vorhandene Produkte/Leistungen	<p><b>(1) Marktdurchdringung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bildung + Qualifizierung für Menschen mit Schwerbehinderung: Kennen lernen von verschiedenen unterschiedlichen Werkstatt-Bereichen, Erfahren des kompletten Arbeitsspektrums von einfachen bis komplexen Tätigkeiten</li> <li>❖ Beschäftigung / Teilhabe am Arbeitsleben gemeinsam Feste feiern und Ausflüge unternehmen</li> </ul>	<p><b>(3) Marktentwicklung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Öffnung der Qualifizierungsangebote für langzeitarbeitslose Menschen ohne Behinderung</li> <li>❖ Angebot an Fortbildungskursen zum Thema Basteln/ Gestalten/ PC für Senioren und andere</li> <li>❖ Eröffnung eines räumlich entfernten 2. Standorts</li> <li>❖ ...</li> </ul>
neue Produkte/Leistungen	<p><b>(2) Produktentwicklung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Eröffnung neuer Werkstattbereiche</li> <li>❖ ergänzende integrative Förderangebote für Menschen mit erworbenen Hirnschädigungen oder jungen Erwachsenen mit sonderpäd. Förderbedarf (U25)</li> <li>❖ Angebot neuer kreativer + abgestufter Formen von WfbM-Übergängen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt, z.B. Entwicklung von Teilzeitlösungen aus regulären Betrieben und Werkstatt</li> <li>.....</li> </ul>	<p><b>(3) Diversifikation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Eröffnung einer Kontakt- und Begegnungsstätte für Menschen mit und ohne Behinderung</li> <li>❖ Integrationsbegleitung für eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt</li> <li>❖ neue Wohnangebote wie therapeutische WGs, soziotherapeutische Angebote</li> <li>❖ ...</li> </ul>

Abb. 2: Die traditionelle Ansoff-Matrix zur Produkt-Markt-Entwicklung lässt sich auch in der Sozialwirtschaft anwenden, beispielsweise um neue Angebote für eine Werkstatt für behinderte Menschen zu finden.

Quelle: eigene Erstellung nach Ansoff 1957: 114.

schen Trägers in Berlin. Die Abbildung 2 zeigt die Anwendung der Ansoff-Matrix am Beispiel einer Werkstatt für behinderte Menschen mit angeschlossenem Bildungs- und Arbeitsbereich.

## Resümee

Auch für kleinere soziale Träger mit beschränkten personellen und finanziellen Mitteln bietet eine Produktdifferenzierung über unentgeltliche Zusatzleistungen sowie die Erarbeitung einer konkreten Marktfeldstrategie die Möglichkeit der eigenständigen Angebotsentwicklung. Ein üppiges Marketing-Budget ist dafür nicht erforderlich.

Für das praktische Vorgehen empfiehlt sich, dass Leitung und Fachmitarbeitende zusammen die Attraktivität der bestehenden Leistungsangebote von Zeit zu Zeit in einer Brainstorming-Runde prüfen. Sicher gestellt werden sollte, dass die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden hier einfließen.

Gemeinsam sind dann die folgenden Fragen zu überlegen: Welche unentgeltlichen Zusatzleistungen lassen sich identifizieren und (wie) weiter entwickeln, um die Attraktivität der eigenen sozialen Dienstleistung zu erhöhen (Stichwort »Upgrade«)? Wie lassen sich aktuelle Produkte und Zielgruppen weiter ent-

wickeln und mit Hilfe welcher Marktfeldstrategie erschließen? ■



## Literatur

**Ansoff, Harry Igor (1957):** Strategies for Diversification, in: Harvard Business Review, 35. Jg., Heft 5: 113—124.

**Bruhn, Manfred (2012):** Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen — Konzepte — Instrumente, 2. Aufl., Stuttgart (Kohlhammer).

**Macharzina, Klaus; Joachim Wolf (2008):** Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden (Gabler).

**Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2006):** Dienstleistungsmarketing, 5. Aufl., Wiesbaden (Gabler).

**Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2008):** Marketing. Grundlagen-marktorientierter Führung, 10. Aufl., Wiesbaden (Gabler).

**Palmer, Adrian (2001):** Principles of Services Marketing. London et al. (McGraw-Hill).