

# Digitalisierung von Geschäftsmodellen in der Sozialwirtschaft

VON DOMINIQUE S. NEUMANN

Dominique S. Neumann,  
Geschäftsführende Partnerin der  
Unternehmensberatung rosenbaum nagy  
und Geschäftsbereichsverantwortliche  
Digitalisierung & Data.  
neumann@rosenbaum-nagy.de

**Überall erleben wir die Digitalisierung von Geschäftsmodellen. Aber fast immer sind hier Geschäftsmodelle aus dem BtoC- oder BtoB-Bereich betroffen. Der Non-Profit-Sektor, und allen voran die Geschäftsfelder der Sozialwirtschaft, weisen noch einen deutlich geringeren Digitalisierungsgrad auf.**

Auch in der Sozialwirtschaft, wo der Kern der Leistung in der Arbeit am und mit dem Menschen liegt, muss man sich die Frage stellen, wie viel Digitales zukünftige Geschäftsmodelle in der Sozialwirtschaft vertragen oder auch brauchen? Und das trotz einer immer noch sehr restriktiven Regulatorik und Refinanzierungsstruktur.

Was bereits John D. Rockefeller zu seinen Lebzeiten erkannte, ist in unserer Lebenswelt aktueller als je zuvor:

„Wenn du erfolgreich sein willst, dann musst du neue Wege einschlagen und nicht auf den ausgetretenen Wegen des gemeinhin akzeptierten Erfolgs marschieren.“

Innovative, zumeist digital gestützte Angebote, Prozesse oder gar komplette Geschäftsmodelle revolutionieren unsere Lebenswelten. Disruption trifft tradierte Branchen. Start-up-Impulse überall.

Beispiele wie die Tourismusbranche mit Marktteilnehmern wie Airbnb und HomeToGo, das Taxigeschäft mit Uber oder auch der Lebensmittelhandel mit den Konkurrenten Flink und Gorillas zeigen, dass ganze Segmente dem digitalen Wandel unterliegen.

Die Herausforderung ist also klar: Unternehmen und Organisationen müssen digitale Angebote künftig nicht mehr nur als zusätzlichen Teil zum bis-

herigen Geschäft verstehen. Vielmehr gilt es, auch das eigene Geschäftsmodell gänzlich auf den Prüfstand zu stellen und sich, wenn nötig, über ein digitales Geschäftsmodell strategisch neu auszurichten.

## Was sind die Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen der heutigen Zeit?

In der Definition des Erfinders des „Business Model Canvas“, Osterwalder und Pigneur heißt es: „Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.“ Vereinfacht gesprochen geht es dabei um die Beantwortung der folgenden Fragen: Was ist mein Angebot an potenzielle Kunden? Wie erbringe ich meine Leistung an ebendiese? Und wie adressiere ich sie? Diese Fragen muss auch ein, auf digitalen Lösungen basierendes Geschäftsmodell beantworten. Ziel ist dabei der nachhaltige Erfolg einer Organisation oder eines Unternehmens am Markt. Durch den Treiber Digitalisierung werden die Zyklen für Geschäftsmodelle am Markt aber immer kürzer und sorgen dafür, dass etablierte Unternehmen oder Organisationen fähig sein müssen, sich stetig an neue technologische Entwicklungen anzupassen.

Im Zuge der digitalen Transformation erleben wir also eine Verlagerung der Wertschöpfung von einer analogen in die digitale Welt. Wieso das so ist, lässt sich an den derzeit „wertvollsten“ Unternehmen unserer Zeit festmachen. Dies sind Firmen wie Alphabet (Google) und Meta (Facebook, Instagram und WhatsApp). Kern ihrer Wertschöpfung sind „gut entwickelte, differenzierte und klar artikulierte digitale Geschäftsmodelle basierend auf technologischen Wertschöpfungsprozessen als zentraler Punkt ihrer Geschäftsstrategie [...]“, schreiben Gläß und Leukert im Kapitel „Die Basisarchitektur digitaler Geschäftsmodelle“.

Betrachtet man z. B. Google etwas eingehender, lässt sich feststellen, dass das Unternehmen mittlerweile schon mit einem als „klassisch“ zu bezeichnenden Produkt, der „Suchmaschine“, gestartet ist. Heute aber verbindet man Google nicht nur mit der Suchmaschine, sondern mit dem Anzeigengeschäft, dem Android-Betriebssystem, dem Internetbrowser Chrome, Hardware-Geräten, Google Pay, Google Cloud, der Videoplattform YouTube sowie mit Gemini als KI-Lösung. Treiber dieser Entwicklung sind einerseits differenzierte Kundenbedarfe und andererseits die dahinter liegenden technologischen Wertschöpfungsprozesse, also Algorithmen, Cloud Computing, Big Data und KI.

Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen in Zeiten der Digitalisierung sind somit im besonderen Maße die Erfüllung von individuellen Kundenbedarfen sowie die Nutzbarmachung neuer digitaler Potenziale. Das bedeutet zwangsläufig, dass Organisationen und Unternehmen Wege finden müssen, flexibler auf Markt- und Kundenveränderungen sowie technologische Innovationen zu reagieren und diese Anpassung als laufenden, elementaren Prozess zu verstehen, um zukunftsfähig zu bleiben.

Die Digitalisierung ist somit einerseits Treiber, aber auch Chance in der heutigen Zeit. Insbesondere eine Branche wie die Sozialwirtschaft, die sich zunehmend großen Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Pflege- und Betreuungsnotstand und dem demografischen Wandel entgegensieht, muss diese Potenziale erkennen und nutzbar machen.

Und dennoch scheint gerade hier der Digitalisierungsgrad besonders im Kerngeschäft, aber auch in den Unterstützungsprozessen noch vermeintlich gering. Digitale Geschäftsmodelle stecken sogar eher noch in den „Kinderschuhen“. In einer Branche, die stark durch Rahmengesetzgebung, komplexe Refinanzierungsstrukturen und im Kern „Dienstleistung am Menschen“ geprägt ist, mag dies vielleicht auch nicht verwundern.

Aber auch hier besteht die immanente Gefahr von Disruption und dem „Eindringen“ neuer Marktteilnehmer. Die Geschäftsfelder Hausnotruf oder Essen auf Rädern sind in ihren jetzigen Geschäftsmodellen durch vermeintlich leistungsstärkere, weil technologisch versiertere Akteure außerhalb der Branche stark gefährdet.

Es braucht also auch für die Sozialwirtschaft mehr als die bisherigen digitalen Vorstöße zur Optimierung der Prozesse. Es braucht einen Managementfokus und eine strukturierte Auseinandersetzung mit der Entwicklung digital getragener Geschäftsmodelle.

### Wie kann ein solcher Prozess aussehen?

Geschäftsmodelle werden von Erfolgsfaktoren getragen. Die Benennung und Bewertung dieser eigenen Erfolgsfaktoren ist daher ein guter initialer Schritt zur eigenen Weiterentwicklung. Das sogenannte Business Model Canvas (BMC) von Osterwalder und Pigneur ermöglicht eine strukturierte Bewertung der eigenen Erfolgsfaktoren. Das BMC besteht dabei aus neun zusammenhängenden Elementen. Im Zentrum stehen die Wertangebote. Diese beinhalten die umfassenden Produkte und Dienstleistungen für die Kunden. Wertangebote sind oftmals der

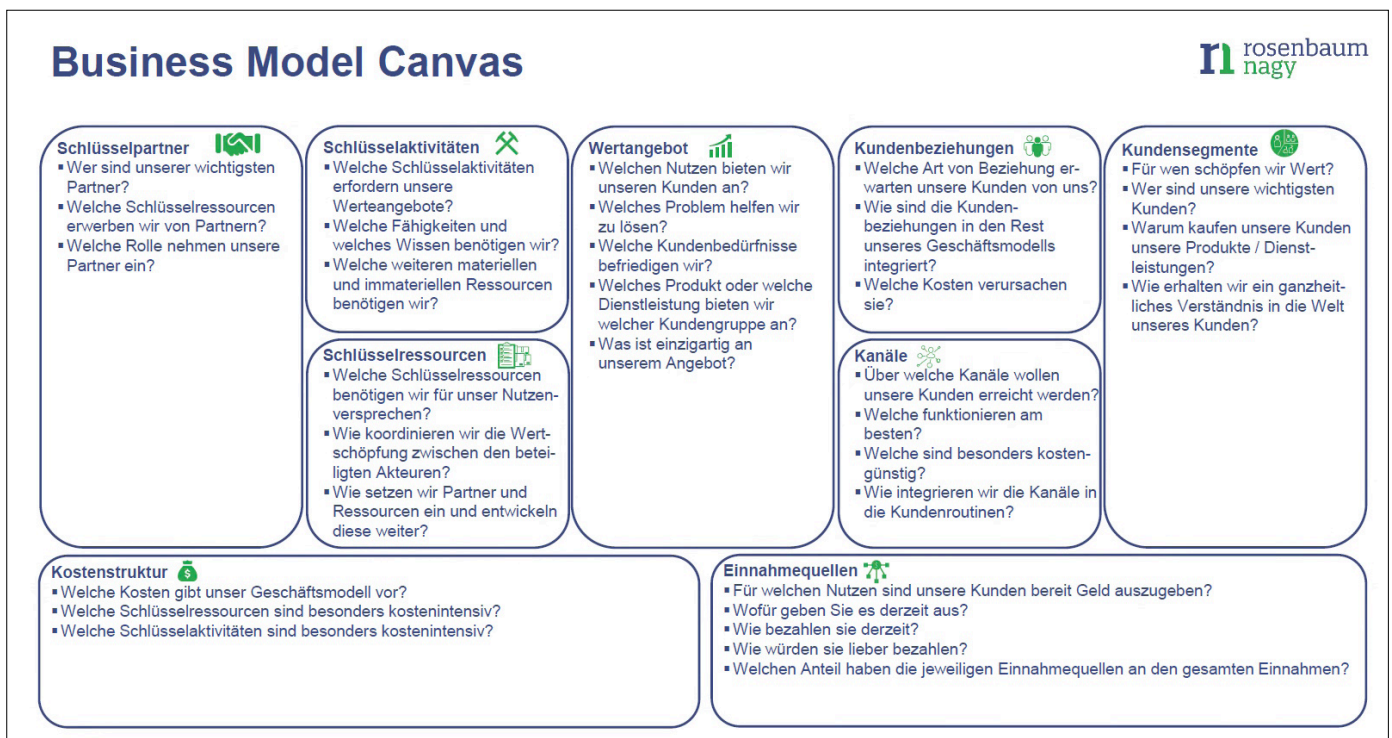


ABB. 1 BUSINESS MODEL CANVAS; QUELLE: BUCH BUSINESS MODEL GENERATION

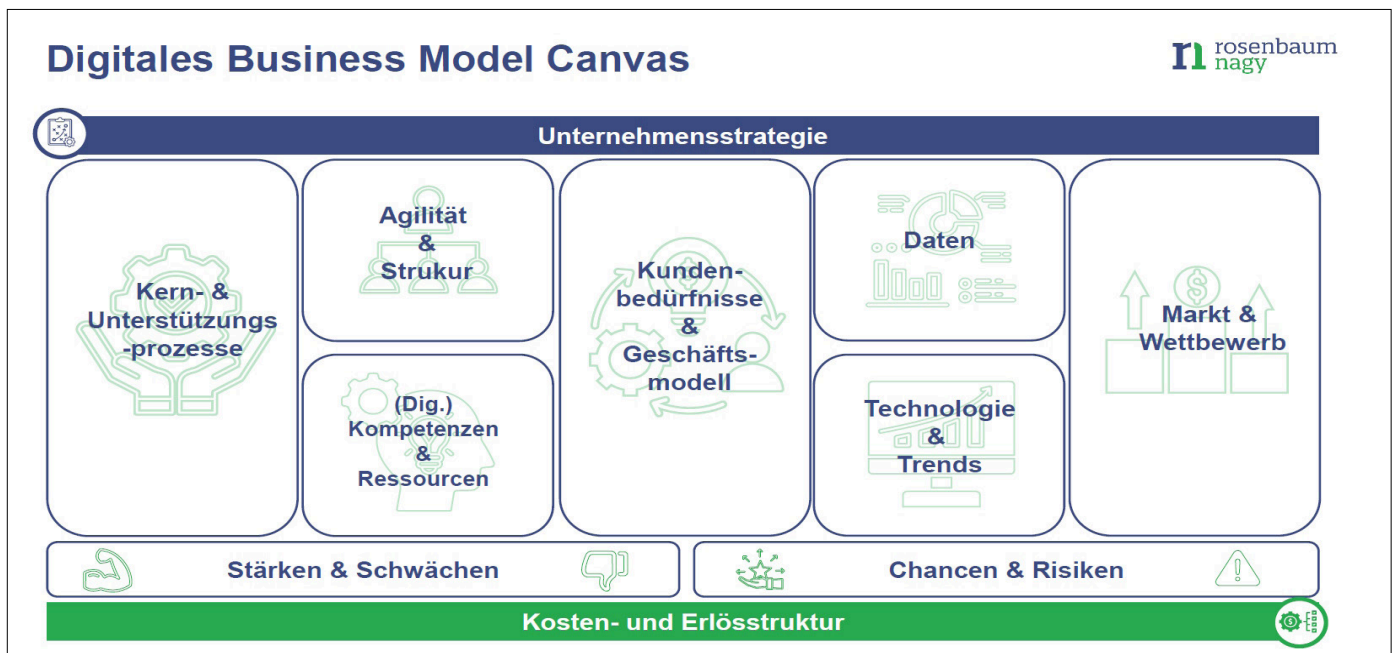


ABB. 2 DIGITALES BUSINESS MODEL CANVAS; QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG

maßgebliche Grund, weshalb sich Kunden für ein Unternehmen / eine Organisation oder Produkte bzw. Dienstleistung eines Unternehmens / einer Organisation entscheiden. Im Fokus muss dabei die Lösung von Kundenproblemen, die Mehrwert-Perspektive stehen. Ergänzt wird dieses Element um „Kundenbeziehungen“ und „Kundensegmente“ zur Beschreibung unterschiedlicher Personen und Organisationen, die ein Unternehmen / eine Organisation ansprechen und erreichen möchte sowie um „Kanäle“ zur Adressierung von Kunden. „Schlüsselressourcen“ und „Schlüsselaktivitäten“ sind für die Realisierung des eigenen Geschäftsmodells zwingend notwendig. „Schlüsselpartnerschaften“ umfassen das Netzwerk von Partnern und Zulieferern, auf die das Geschäftsmodell aufbaut. „Einnahmequellen“ und „Kostenstruktur“ definieren die Grundlagen

In der Abbildung 1 (Seite 15) finden sich relevante Fragestellungen zur Erarbeitung der einzelnen Elemente. Über die Beantwortung der einzelnen Fragestellungen lassen sich sowohl Kernkompetenzen als auch die Erfolgsfaktoren einer Organisation oder eines Unternehmens ableiten. Sie stellen den strategischen Kern dar und sind das, was man gemeinsam zum Wettbewerbsvorteil ausbauen kann. Hierauf sollte man sich bei der (Weiter-)Entwicklung zum digitalen Geschäftsmodell konzentrieren.

### Aber wird das Business Model Canvas den heutigen Bedingungen noch gerecht?

Das eben beschriebene Business Model Canvas (BMC) ist eine gängige Methode, um das eigene Geschäftsmodell zu verstehen und gezielt weiterzuentwickeln.

Allerdings zeigen die bisherigen Ausführungen, dass sich auch Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen verändert haben. Das BMC hat sich jedoch in den letzten Jahren dahingehend nicht weiterentwickelt. Aus heutiger Sicht ist zu bemängeln, dass der prägende Einfluss des Kunden und seine veränderten Bedürfnisse und Bewertungsmaßstäbe auf das Geschäftsmodell im BMC zu wenig Beachtung findet. Auch Aspekte wie Wettbewerb, Marktbedingungen, Trends oder gar Daten sucht man im BMC vergeblich. Die Kritik ist damit klar: Das klassische Business Model Canvas ist zu stark auf die eigene Organisation ausgerichtet und berücksichtigt die Außenwelt und deren Veränderungen zu wenig. Zudem fehlen im Ursprungsmodell übergeordnete Aspekte, wie bspw. Unternehmensstrategie, Vision oder Unternehmensziele.

### Wie sollte ein adaptiertes Modell aussehen?

Das BMC hat, genau aus den eben genannten Gründen, in seiner ursprüng-

lichen Version an Relevanz verloren. Der Faktor Digitalisierung spielt in der Anpassungsnotwendigkeit für Geschäftsmodelle eine so prägende Rolle, dass er sich zwingend in einem Modell zur Überprüfung eben dieses wiederfinden muss. Mit dem Digitalen Business Model Canvas (DBMC) werden alte und relevante neue Erfolgsfaktoren der heutigen Zeit in einem Modell vereint (siehe Abb. 2).

Mit Hilfe dieses Modells lässt sich z. B. in aufeinanderfolgenden Workshop-Formaten im Führungskreis eines Unternehmens oder einer Organisation in relativ kurzer Zeit eine sehr gute Einschätzung über das aktuelle Geschäftsmodell und deren Anpassungsnotwendigkeit sowie mögliche neue Geschäfts-Potenziale erarbeiten.

Das Geschäftsmodell ist dabei eingebettet in die Unternehmensstrategie, die den strategischen Rahmen darstellt. Hier muss zwingend ein Abgleich erfolgen. Beispielhafte Leitfragen sind hier:

- Wie lautet unsere Vision und unsere Mission?
- Gibt es hieraus abgeleitete Ziele und strategische Stoßrichtungen, die uns in unserem Geschäftsmodell leiten?
- Welche Aspekte fehlen womöglich bei unserer bisherigen Strategie?
- Wohin wollen wir uns mittelfristig entwickeln und wer möchten wir sein? – für unsere Kunden und potenzielle Kunden, für unsere Partner, für unsere Mitarbeiter:innen?

Kern des Modells stellt der Kunde und dessen Bedürfnisse dar. Diese Kundenzentrierung mit den Faktoren „Nutzen und Mehrwert“ gilt als Leitmotiv bei der weiteren Geschäftsmodellanpassung.

Mögliche Fragen in diesem Kontext sind:

- Wer ist unser Kunde? Hier spielt gerade in der Sozialwirtschaft der differenzierte Kundenbegriff mit Mitentscheider-Rollen eine wesentliche Rolle.
- Mit welchem echten Problem sind die Kunden konfrontiert? Welche offensichtlichen oder latenten Bedarfe und Bedürfnisse haben sie?
- Wer wird das Leistungsangebot nutzen und wer zahlt dafür?
- Was können wir mit unserem Leistungsangebot tun, um genau diese Bedarfe und Bedürfnisse zu adressieren und auf welchem Wege?
- Wie lassen sich bestehende Produkte und Dienste durch digitalen Mehrwert ergänzen?
- Welche zusätzlichen digitalen Produkte und Dienste können wir am Markt platzieren?
- Welche der analogen Produkte und Dienste sind aufgrund digitaler Substitute obsolet?

Der rechte Teil des Modells ist den externen Einflussgrößen als wichtige Markttreiber gewidmet. Hier werden der Markt und mögliche Wettbewerber eingehend beleuchtet.

Mögliche Fragestellungen lauten:

- Was verändert Marktbedingungen z. B. Regulatorik?
- Welche Marktteilnehmer gibt es heute und in Zukunft?
- Welche Erfolgsfaktoren grenzen uns vom Wettbewerb ab?
- Was sind digitale Substitute für unsere Produkte/Dienstleistungen?

Technologie und Trends als relevante Treiber von Entwicklungen erfordern zudem ein besonderes Augenmerk. Bei der Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells können dabei folgende Leitfragen für die Diskussion helfen:

- Welche Technologien und Trends verändern den Markt? Wie könnten diese in das Geschäftsmodell integriert werden?
- Welche Technologien schaffen neue Möglichkeiten für uns?

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor, der oftmals gerade in der Sozialwirtschaft noch vollkommen unterschätzt wird, sind Daten. Daten gelten nicht zu Unrecht als das „Gold unserer Zeit“. Hier gilt es also, sich mit den existierenden und potenziellen z. B. von Kunden generierten Daten und deren Informationsgehalt intensiver zu beschäftigen, aber

auch Prozesse der Datenbereitstellung näher zu beleuchten, um hieraus wichtige Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der eigenen Angebote zu generieren.

Bei den internen Faktoren sind vor allem Prozesse und deren Digitalisierungsgrad zu prüfen. Hier muss z. B. erörtert werden, was konkret getan werden muss, um Effizienz- oder Effektivitätspotenziale in Prozessen zu heben, sowie neue Technologien nutzbar zu machen.

Ein weiterer ganz wesentlicher Aspekt für den zukünftigen Unternehmens- bzw. Organisationserfolg sind die eigenen Ressourcen, sprich die eigenen (digitalen) Kompetenzen und vorhandene Ausstattung materieller, finanzieller und personeller Art. Damit einhergehend wird auch die Frage der Lernagilität auf Organisations- und Mitarbeiter-Ebene zunehmend zum relevanten Erfolgsfaktor sowie die sogenannte „Digitale Kultur“. Im Zusammenhang von Kompetenzen und Ressourcen sollten auch mögliche Partner mit besonderer Expertise mit betrachtet werden.

Fundament des Modells stellt auch im weiterentwickelten DBMC die Kosten- und Erlösstrukturen dar. Hier dienen u. a. folgende Fragen der Orientierung:

- Wie entwickeln sich Kosten- und Erlösstrukturen?
- Welche neuen Erlösmodelle können wir ggf. auf Basis digitaler neuer Angeboten umsetzen?

- Welche unserer bisherigen Einnahmequellen ist ggf. durch die Digitalisierung bedroht?

Für den weiteren Prozess werden die entlang der einzelnen Elemente erarbeiteten Erkenntnisse in Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken eingeteilt. Entlang dieser Kategorien werden dann Handlungsbedarfe und Maßnahmen

## Mit dem Digitalen Business Model Canvas haben wir ein Modell geschaffen, das es sozialwirtschaftlichen Organisationen ermöglicht, basierend auf den eigenen Erfolgsfaktoren, die marktlichen Notwendigkeiten schnell zu erkennen.

bestimmt. Hieraus gestaltet sich ein angepasstes (digitaleres) Geschäftsmodell.

Mit dem Digitalen Business Model Canvas lassen sich die Geschäftsmodelle der Sozialwirtschaft auf den Prüfstand stellen.

Auch wenn die Sozialwirtschaft bis dato von disruptiven Tendenzen weitestgehend verschont geblieben ist, besteht auch hier zwingend die Notwendigkeit, die Tragfähigkeit des eigenen Geschäftsmodells zu überprüfen.

Mit dem Digitalen Business Model Canvas haben wir ein Modell geschaffen, das es sozialwirtschaftlichen Organisationen ermöglicht, basierend auf den eigenen Erfolgsfaktoren, die marktlichen Notwendigkeiten schnell zu erkennen und die Potenziale der Digitalisierung für sich nutzbar zu machen. Ergebnis des geleiteten Prozesses entlang des Modells kann die (digitale) Weiterentwicklung bestehender Dienstleistungen und Angebote oder das Schaffen eines neuen digitalen Geschäftsmodells sein.

In jedem Fall bedeutet die strukturierte Beschäftigung mit dem eigenen Geschäftsmodell einen wichtigen Schritt in Richtung Zukunftsfähigkeit.