

# Konzepte entwickeln, Prozesse planen



## VON THOMAS EISENREICH

Thomas Eisenreich ist Bereichsleiter Ökonomie beim Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) mit Sitz in Berlin. Der Verband ist der bundesweite Zusammenschluss von Trägern, Einrichtungen und regionalen Dienstgeberverbänden der evangelischen Wohlfahrtspflege. Er setzt sich für die Verbesserung der wirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen für diakonische Unternehmen ein. [www.v3d.de](http://www.v3d.de)

**Die etablierten gemeinnützigen Sozialunternehmen sehen sich durch die Digitalisierung auf manchen Märkten einer schnell agierenden, gut finanzierten und häufig branchenfremden und anders denkenden Anbietergruppe gegenüber. Wohlfahrtsverbände und ihre Mitgliedsorganisationen sind gut beraten, die Entwicklung zu beobachten und eigene, digital basierte Geschäftsmodelle zu entwickeln.**

Unter dem Obergriff »Ambient Assisted Living«, kurz AAL, haben sich viele Sozialunternehmen und zahlreiche Forschungseinrichtungen damit beschäftigt, wie Technik das individuelle Leben der jeweils eigenen Zielgruppen, beispielsweise pflegebedürftige Senioren, verbessert werden kann.

Dank umfangreicher Forschungsmittel wurden unterschiedliche Ansätze entwickelt, ausprobiert und erprobt – oft waren diese Ideen aber sehr ähnlich und nicht immer innovativ. Hinzu kam: Ob die Technik gut für die Zielgruppe nutzbar war, schien bei den eher ingenieurgetriebenen Projekten zweitrangig. Die Technik konnte viel. Sie konnte allerdings oft nicht einfach und intuitiv bedient werden. Zudem fehlte es an Geschäftsmodellen der Anbieter, damit AAL-Technologien auch eine Marktdiffusion erreichen konnten. Dies gilt für technische Dienstleister ebenso wie für die sozialwirtschaftlichen Akteure.

Auch waren die Techniken immer mit dem Makel der »Krankheit« und »Hilflosigkeit« behaftet. Die Prognose, dass es dann zu einem Marktdurchbruch kommt, wenn es in allen Altersklassen hip und modern ist, seine Daten permanent zu erheben, zu sammeln und auszuwerten, bestätigt sich gerade. Letztendlich haben die Health- und Fitness-Apps von Google und Apple den AAL-Ansatz ins tägliche Leben umgesetzt. Und wer heute seine Wohnung

vernetzt um Heizung, Fenster und Licht aus der Ferne zu überwachen und zu steuern, spricht von »Smart-Home« und nicht von Unterstützungsbedarf.

Warum aber sind die etablierten sozialwirtschaftlichen Anbieter nicht die Marktführer, wenn sie doch die Techniken an vielen Stellen mit entwickelt und getestet haben?

Der zentrale Unterschied ist der Ausgangspunkt der Anbieter digitaler oder digital unterlegter Angebote. Sie identifizieren mögliche Bedarfe ihrer Zielgruppen und entwickeln darauf abgestellt Geschäftsmodelle.

Die notwendige Technik wird dann zur Realisierung der Geschäftsmodelle eingesetzt. Somit steht nicht die Technik im Vordergrund, sondern die Umsetzung der Geschäftsmodelle. Ambient Assisted Living hat auch bei den etablierten Anbietern nur dann funktioniert, wenn ein bestimmtes Geschäftsmodell unterstützt wurde.

Beispiele sind Wohnungsbaugenossenschaften, die mittels der von ihnen zu großen Teilen bezahlten Technik den Verbleib der Mieter im hohen Alter in der eigenen Wohnung sichern konnten. So haben sie Leerstände und damit Mietausfälle vermieden.

Digitale Geschäftsmodelle bauen ihr Preismodell auf eine Kostenbetrachtung des Kunden auf. Der Kunde bezahlt in jedem Modell: Es ist allerdings die Frage, womit er zahlt und wer Kunde ist.

Im genannten Beispiel der Wohnungsbaugenossenschaft sind es zwei Kunden – die Wohnungsbaugenossenschaft und die Mieter. Beide haben einen Kostenvorteil. Die Wohnungsbaugenossenschaft sichert Mieterlöse und vermeidet Leerstand und umfangreiche Wohnungssanierungen für Neumieter. Die Mieter ersparen sich den Umzug in ein meist teureres betreutes Wohnen oder Pflegeheim. Liegen die Kosten für ein AAL-Angebot unterhalb dieser individuellen Kosten, ist eine Verwendung der Technik wahrscheinlich. Genau diese Kostenbetrachtung machen sich viele Vermittlungsplattformen, sogenannte Agentenmodelle oder Digital-Hub-Modelle, zunutze.

Die Vermittlungsplattformen für Putz- und Haushaltshilfen vermeiden Kosten – sowohl beim Besteller als auch bei den vermittelten Solo-Selbstständigen. Der Solo-Selbstständige verringert den Werbe- und Suchaufwand für seine Dienstleistung und kann seine verfügbare Arbeitszeit idealerweise erlösoptimierend gestalten. Dafür zahlt er eine Vermittlungsgebühr, die geringer ist, als die Kosten der nicht refinanzierten Zeit zur Auftragsakquise. Der Auftraggeber zahlt indirekt, nämlich die Vermittlungsprovision, die im Stundenpreis einkalkuliert ist. Er vermeidet Suchkosten, Risiken der Schwarzarbeit und profitiert von den geringeren Stundenpreisen im Vergleich zu den Preisen klassischer Reinigungsdienstleister.

Auch die Plattformen »Uber« oder »myTaxi« sind nichts anderes, als Vermittler zwischen Endkunden und den eigentlichen Dienstleistungserbringern. Zwar »spart« der Taxikunde monetär dank regulierter Taxigebühren bei Nutzung der App »myTaxi« nichts, aber er hängt in keiner Warteschleife, kann sehen wann sein Taxi vorfährt und kann sogar darüber bezahlen. Wartezeiten werden besser kalkulierbar und der umständliche Bezahlprozess entfällt. Der Taxifahrer wiederum spart Kosten für eine teure Taxizentrale, da er transaktionsbasiert bezahlen muss und seine Touren optimal ausgestalten kann.

## Übertragung auf die Sozialwirtschaft

Die beschriebenen digitalen Geschäftsmodelle lassen sich relativ leicht auf viele soziale Dienstleistungen übertragen. Auch hier gilt das Kosten-Preis-Modell. Folgendes Beispiel macht dies anschaulich:

Frau A. wohnt in München, hat zwei Kinder und ist berufstätig. Ihre Mutter

wohnt in Bremen. Kurzfristig braucht ihre Mutter nach einer Operation einige Unterstützung im Haushalt und jemand der ab und zu überprüft, ob die Mutter alleine zurechtkommt. Die Kostenbetrachtung von Frau A. umfasst nun die Reisekosten, eventuell die Kinderbetreuungskosten, die unter Umständen zu nehmenden Urlaubstage sowie die fehlende Zeit mit der Familie. Darauf aufsetzend können Vermittlungsplattformen nun digitale Geschäftsmodelle entwickeln, die den Koordinierungs- und Unterstützungsbedarf sowie die Informationsbedarfe über die Situation ihrer Mutter von Frau A. abdecken.

Das ist kein neues Angebot, denn es ist auch heute das etablierte Geschäftsmodell von ambulanten Pflegediensten. Ein digitales Agentenmodell kann dennoch die bestehenden Angebotsmodelle gefährden. Dies fängt schon bei der Distribution des Angebots an. Die digitalen Agenten sind in der Regel überall verfügbar und werden national, mitunter auch europaweit beworben. Dank der Suchmaschinenoptimierung (SEO) sind sie überall und immer auffindbar.

Die Dienstleistungen sind direkt und jederzeit buchbar, Leistungs-Zeiten und Umfang können die Kunden individuell gestalten. Besonders hilfreich sind für Kunden oft die Bewertungen von anderen Nutzern – gute Noten und positive Kommentare sind von sehr großer Be-

bis hin zu einem »Guck-Service«, der die Information über die Situation der Mutter weiterreicht.

Die einzelnen Komponenten sind nicht neu, sie werden nur neu und kundenzentriert elektronisch kombiniert. Diese Buchungs- und Kombinationsmöglichkeiten zerstückeln aber auch bisherige Gesamtleistungen und Beschäftigungsmodelle. So können die Haushaltshilfe und die Person, die zweimal die Woche zur Beschäftigung der Mutter kommt, freiberuflich tätig sein. Die Essensbestellung kann durch die Mutter oder Frau A. mittels PC, Tablet oder Smartphone kurz vor dem gewünschten Essenszeitpunkt erfolgen und sich am Tages-Essenswunsch orientieren. Lange Vorbestellfristen entfallen. Lebensmittel werden online bestellt und bis an die Wohnungstür geliefert.

Der »Guck-Service« ist wieder eine freiberufliche Kraft. Wird »echte« Pflege notwendig, wird nur für diesen Teil ein Pflegedienst beauftragt. Das Modell lebt nicht nur von Vermittlungsgebühren der Plattform gegenüber den Dienstleistern. Die ersparten Kosten von Frau A. für Reisen, Kinderbetreuung und Urlaub, ermöglichen auch bei ihr einen Preis für diese Dienstleistungen zu erheben.

Da ein Großteil der beauftragten Leistungserbringer in diesem Beispiel freiberuflich arbeitet, werden deren Stundenpreise zudem unterhalb etablierter Anbieter liegen. Für die etablierten Anbieter

## »Durch digitale Vermittlungsplattformen können soziale Dienstleister den direkten Kundenzugang verlieren«

deutung im Entscheidungsprozesse für – oder gegen – einen Anbieter. Nicht nur die Qualität wird transparent, auch die Preise werden klar und offen kommuniziert. Unterschiedliche Bezahlmethoden, ob mit Rechnung, PayPal oder Kreditkarten gehören selbstverständlich zu einem serviceorientierten Angebot dazu. In diesen Punkten liegen die ersten wesentlichen Unterscheidungsmerkmale der digitalen Angebote zu den etablierten Anbietern.

Für Frau A. kommt idealerweise ein digitaler Agent in Frage, der unterschiedliche Leistungen vermittelt. Von der Haushaltshilfe, dem Wäschесervice, einen Essen- und Lebensmittellieferanten

bedeutet dieses Szenario auch eine andere Stellung zu ihren Kunden zu erhalten. Sie verlieren den direkten Zugang und werden ausführender Dienstleister für ein bestimmtes Leistungssegment.

Die Kleinteiligkeit und Regionalität der klassischen Angebote ist das Einfallsstor digitaler Plattformen. Das Sachleistungsprinzip der Pflegeversicherung ist übrigens kein Problem, wenn der vom digitalen Agent vermittelte Dienstleister ein zugelassener Pflegedienst ist. Damit verlieren die klassischen sozialwirtschaftlichen Dienstleister ihren direkten Kundenzugang und werden zum reinen Leistungserbringer, der je nach Preis,

Qualität oder anderer Kriterien aus der Vermittlung auch wieder ausgeschlossen werden kann.

Zugleich ist dies aber auch die Chance, die eigene strukturelle Schwäche zu überwinden, Kosten für die Akquisition von Kunden zu sparen und sich damit auf die Erlösoptimierung der Kerndienstleistungen zu konzentrieren. Insofern ist ein solches Szenario nicht nur Bedrohung, sondern auch eine Möglichkeit, sich in einem wettbewerblichen Umfeld anders zu positionieren.

## Kundenzahlen und Exitstrategie

Entscheidend für die Realisierung eines solchen digitalen Vermittlungsangebotes ist die Zahl potenzieller Kunden und mitunter auch die Chance, einem etablierten Anbieter eine solche Plattform nach Markteinführung zu verkaufen.

Diese Exit-Strategie ist wesentlicher Bestandteil vieler Gründungsszenarien. Es wird von vielen Start-ups bewusst in Kauf genommen, dass sich einzelne Anbieter als Monopolisten etablieren und kleinere Konkurrenten aufkaufen. Investoren sind oft über Jahre bereit, Verluste zu finanzieren: entweder mit Ausblick auf die mittel- und langfristigen hohen operativen Gewinne oder auf die Verkaufserlöse. Verluste aus einzelnen Engagements gehören dabei zum Finanzierungsmodell der Investoren, solange die Gesamtrentabilität aus allen Investitionen ausreichend hoch ist. So sind die Entwickler und Gründer der digitalen Angebote in der Lage, neue Services schnell und skaliert auf den Markt zu bringen.

Zudem ändern sich die Informations- und Kommunikationsströme grundlegend. Davon sind auch die Wohlfahrtsverbände betroffen, denn viele Freiwillige und Ehrenamtliche erwarten neue – andere – Kommunikationsstrukturen, wie in den sozialen Netzwerken.

Etablierte Unternehmen der Sozialwirtschaft müssen in der Regel aus verschiedenen Gründen, u. a. ohne diese Finanzierungsmöglichkeiten auskommen. Die steuerrechtlichen Restriktionen der Gemeinnützigkeit sind dabei die größte Hürde. Eine schnelle bundesweite Skalierbarkeit ist wegen des kleinteiligen Marktes und Aktionsradius kaum denkbar. Zudem bestehen eher sehr kurzfristige Profitabilitäts-Erwartungen an die neuen Projekte oder Finanzierungsmodelle, die auf Förderprogrammen beruhen. So steht den etablierten Akteuren eine schnell agierende und gut finanzierte und

vernetzte, häufig branchenfremde und anders denkende Anbietergruppe gegenüber.

Es wird zahlreiche Fehlversuche und gescheiterte digitale Geschäftsmodelle geben. Das ist aber kein Grund für etablierte Anbieter, sich zurück zu lehnen. Am Beispiel von Uber wird man dies weiter verfolgen können. Noch wehrt sich das regulierte und geschützte Taxigewerbe weltweit gegen das Uber-Modell. Doch erste vergleichbare Plattformen feiern erste Erfolge, in dem das Uber-Modell leicht variiert und mit weniger öffentlicher Aufmerksamkeit in den Markt gebracht wird.

Insofern mag die Aufregung um die niederschwelligen Betreuungsleistungen von »Helpling« aktuell noch deren Marktdurchdringung verlangsamen. Doch wenn es »Helpling« nicht schafft, dann wird es ein anderer Anbieter sein.

## Digitalisierung in anderen Arbeitsfeldern

Auch in anderen Arbeitsfeldern wird die Digitalisierung zu Veränderungen führen. Beispielsweise in der Eingliederungshilfe, den Beratungsstellen und auch in der Freiwilligenarbeit.

Neue Kommunikationstechniken ermöglichen Menschen mit Behinderungen eine eigenständigere Artikulation ihrer Wünsche und Bedürfnisse, sie werden unabhängiger von festen Bezugspersonen und erweitern ihren Aktionsradius. Beratungen müssen nicht mehr nur in einem Büro stattfinden, sondern erfolgen virtueller und zu anderen Tageszeiten und Wochentagen als es die üblichen Öffnungszeiten der Beratungsstellen zulassen.

Eingebunden wird auch direkt die Selbsthilfe, so dass zwischen Einzel- und Gruppenberatung sowie Selbsthilfegruppe gewechselt werden kann. Das ersetzt sicherlich nicht vollständig die Präsenztermine, aber diese werden sich qualitativ sicherlich ändern.

Der typische Aufbau und die Ablauforganisation großer Wohlfahrtsverbände für die ehrenamtliche Tätigkeit passt in vielen Fällen nicht auf das Kommunikations- und Organisationsverhalten, vor allem jüngerer Engagierter. Die Entwicklung läuft einher mit einem immer stärkeren projektbezogenen Engagement und weniger einem dauerhaften Einsatz für eine bestimmte Organisation. Was beim Elbe-Hochwasser im großen Umfang funktionierte, läuft bei der Flüchtlingshilfe in einem noch größeren Maße ab.

Aber auch im Kleinen, im sogenannten Quartier, etablierten sich digitale Plattformen, die gegenseitige Hilfestellung über digitale Medien vermitteln. Virtuelle Communities bilden sich, mitunter entstehen daraus sogar feste Nachbarschaften mit gemeinsamen Feiern und Treffen. Man könnte sagen, die Gemeindeschwester wird wieder eingeführt, diesmal als App mit verschiedenen Funktionen und ohne Dienstzeiten.

Diesem Trend, – dass sich viel über die digitalen Medien organisieren lässt und das Smartphone oder das Tablet zum permanenten Unterstützer des Lebens wird – können sich etablierte Strukturen kaum widersetzen. Es wird vielmehr darauf ankommen, die Gruppen, die weniger digital arbeiten und solche, die die Möglichkeiten intensiv nutzen, zu verbinden und beide zu erfassen.

Ansonsten besteht die Gefahr, dass wesentliche Zielgruppen nicht mehr erreicht werden. Sei es als Kunden oder als diejenigen, die die Arbeit haupt- oder ehrenamtlich erbringen.

## Fazit

Die hier skizzierten Beispiele sind nur ein Ausschnitt aus einem tiefgreifenden Wandel, den Unternehmen, Gesellschaft und jeder einzelne Mensch derzeit erlebt. Hierbei besteht wie immer auch die Gefahr, dass nicht alle Menschen zeitgleich den digitalen Wandel mitgestalten oder nachvollziehen.

Es wird weiterhin Menschen geben, die an traditionellen Methoden und Kommunikationswegen hängen. Diese zu unterstützen, die Chancen der digitalisierten Welt in Anspruch nehmen, kann für die sozialwirtschaftlichen Organisationen eine wichtige Aufgabe werden. Denn Digitalisierung realisiert auch die Kundensouveränität.

Gerade die im sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis agierende deutsche Sozialwirtschaft, die dieses Beauftragungsprinzip hoch hält, wird zeitnah überlegen müssen, wie sie die Chancen und Möglichkeiten der Digitalisierung nutzt. Hierbei kommt es auf neue Geschäftsmodelle und ein neues Verständnis der Prozesse zwischen Kunden, Leistungserbringern und Kostenträgern an. ■