

## Digitalisierung von Geschäftsmodellen - was heißt das für die Sozialwirtschaft?

**DIGITALISIERUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN ERLEBEN WIR ÜBERALL. 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 DIGITALISIERUNGS-GRAD AUF.**

**ABER AUCH HIER; WO DER KERN DER LEISTUNG IN DER ARBEIT AM UND MIT DEM MENSCHEN BESTEHT, MUSS MAN SICH DIE FRAGE STELLEN, WIE VIEL DIGITALES DIE ZUKÜNFTIGEN GESCHÄFTSMODELLE IN DER SOZIALWIRTSCHAFT VERTRAGEN ODER AUCH BRAUCHEN?**

Was bereits John D. Rockefeller zu seinen Lebzeiten erkannte, ist nun 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, Geschäftsmodelle revolutionieren die Unternehmens- und Organisationslandschaft von heute.

Disruption trifft tradierte Branchen. Das wird nicht nur deutlich, wenn man sich das Schicksal einzelner Marktgiganten wie Kodak vor Augen führt. In Folge „verschlafener“ Anpassungen an technologische Entwicklungen musste Kodak 2012 sogar einen Insolvenzantrag stellen. Beispiele wie die Tourismusbranche mit neuen Marktteilnehmer wie Airbnb oder HomeToGo oder das Taxigeschäft mit Uber zeigen, dass ganze Segmente dem digitalen Wandel unterliegen.

Die Herausforderung ist also klar: Unternehmen und Organisationen müssen digitale Prozesse und Dienstleistungen künftig nicht mehr nur als zusätzlichen Teil zum bisherigen Geschäft verstehen. Vielmehr gilt es, auch das Geschäftsmodell gänzlich auf den Prüfstand zu stellen und sich ggf. strategisch über ein digitales Geschäftsmodell neu auszurichten.

**ABER WAS IST EIGENTLICH EIN GESCHÄFTSMODELL? UND WAS SIND ERFOLGSFAKTOREN DER HEUTIGEN ZEIT?**

In der Literatur lassen sich zahlreiche Begriffsdefinitionen für ein „Geschäftsmodell“ finden. Wir nutzen die Definition der Erfinder des „Business Model Canvas“, Osterwalder und Pigneur: „Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.“

Vereinfacht gesprochen: Was ist mein Angebot an die Kunden? Wie erbringe ich meine Leistung an ebendiese und wie adressiere ich sie? Diese Fragen muss auch ein, mit den Potenzialen der Digitalisierung weiterentwickeltes, Geschäftsmodell beantworten.

Geschäftsmodelle müssen dabei flexibel sein, um sich den Trends und Entwicklungen anpassen zu können. Das Ziel ist die nachhaltige Etablierung einer Organisation oder eines Unternehmens am Markt. Durch Aspekte wie Digitalisierung werden die Zyklen für Geschäftsmodelle am Markt immer kürzer und sorgen dafür, dass etablierte Unternehmen oder Organisationen fähig sein müssen, sich stetig anzupassen. Und diese Anpassung basiert zumeist auf Digitalisierung.

Im Zuge der digitalen Transformation erleben wir eine Verlagerung von Wertschöpfung von der analogen in die digitale Welt. Wieso das so ist, lässt sich an den derzeit „wertvollsten“ Unternehmen festmachen. Dies sind Firmen wie Alphabet (Google) und Meta (Facebook, Instagram und WhatsApp). Kern ihrer Wertschöpfung ist ein „gut entwickeltes, differenziertes und klar artikuliertes digitales Geschäftsmodell basierend auf elektronischen Wertschöpfungsprozessen als zentraler Punkt ihrer Geschäftsstrategie und somit als Treiber ihres Wettbewerbsvorteils in einer immer komplexer und dynamischer werdenden Umwelt“, schreiben Gläß und Leukert im Kapitel „Die Basisarchitektur digitaler Geschäftsmodelle“. Ein Blick auf Alphabets Geschäftsmodell verrät, wie stark differenziert die Holding-Gesellschaft tatsächlich ist. Insbesondere das größte Tochterunternehmen Google ist zunächst mit einem klassischen Produkt, der „Suchmaschine“ gestartet. Mittlerweile verbindet man Google nicht nur mit der Suchmaschine, sondern mit dem Anzeigengeschäft, dem Android Betriebssystem, dem Internetbrowser Chrome, Hardware-Geräten, Google Pay, Google Cloud und nicht zuletzt der Videoplattform YouTube. Der Fokus verschiebt sich vom Produkt in Richtung des Kunden-nutzens, der Kundenlösung und dem damit verbundenen Kundenerlebnissen. Vor allem wird dies deutlich, wenn man sich das Nutzenversprechen für Google-Kunden anschaut. Google stellt Werbetreibenden eine gezielte Anzeigenplattform zur Verfügung, bei der die Reichweite der Nutzer gemessen werden kann und im großen Maßstab Leads und Verkäufe erzielt werden können. Darüber hinaus können YouTuber ihre zur Verfügung gestellten Inhalte monetarisieren. Nicht zu vergessen sind die Hauptnutzer, die eine schnelle und einfach zu bedienende Suche mit organisierten und immer zugänglichen Informationen wiederfinden. Zugang zu Programmen, um Orte leicht zu finden oder Entertainment, sind weitere klare Nutzenversprechen, die das Geschäftsmodell von Google vorhält. Die dahinter liegenden elektronischen Wertschöpfungsprozesse, also Algorithmen, Cloud Computing und Big Data,

machen das digitale Geschäftsmodell erst möglich.

Ziel und Erfolgsfaktor muss es also sein, als Organisation oder Unternehmen den Kunden wertvolle, individualisierte Lösungen anzubieten, Erlebnisse zu schaffen und eine Beziehung aufzubauen. Und dies am besten schnell, einfach, und mit einem hohen Maß an Qualität.

Dahingehend müssen somit Geschäftsmodelle in Zeiten der Digitalisierung hinterfragt werden: Was will mein Kunde / meine Kundin? Biete ich individuelle Lösungen und schaffe ich Erlebnisse und Kundenbindung? Das bedeutet aber auch, dass Organisationen und Unternehmen Wege finden müssen, flexibler auf Markt- und Kundenveränderungen zu reagieren und diese Anpassung als laufenden Prozess zu verstehen.

Die Digitalisierung ist somit einerseits Treiber, aber eben auch Chance für viele Organisationen und Unternehmen. Insbesondere eine Branche wie die Sozialwirtschaft, die sich zunehmend Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Pflege- und Betreuungsnotstand und dem demografischen Wandel entgegenseht, ist auf Lösungen der Digitalisierung angewiesen.

Und dennoch scheint gerade hier der Digitalisierungsgrad besonders im Kerngeschäft, aber auch in den Unterstützungsprozessen noch recht 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.

Allerdings besteht auch für diese Branche die Gefahr von Disruption und dem „Eindringen“ neuer Marktteilnehmer. Die Geschäftsfelder Hausnotruf oder Essen auf Rädern sind in ihren jetzigen Geschäftsmodellen durch vermeintlich leistungsstärkere Akteure außerhalb der Branchen stark bedroht und tendenziell nicht zukunftsfähig.

Es braucht also auch für die Sozialwirtschaft mehr als die bisherige Initialzündung zur „Digitalen Transformation“. Dies wird aber vermeintlich nur gelingen, wenn bestehende Kernkompetenzen zwingend um digitale Potenziale ergänzt werden.

## ABER WIE ENTWICKELT MAN NUN SEIN EIGENES GESCHÄFTSMODELL WEITER?

Ein erster guter Ansatz ist, sich auf die Erfolgsfaktoren der Organisation zu fokussieren. Für die strukturierte Auseinandersetzung mit Erfolgsfaktoren und dem Geschäftsmodell dient das sogenannte Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur. Das BMC besteht dabei aus neun zusammenhängenden Elementen. Im Zentrum des Business Model Canvas stehen die Wertangebote. Diese beinhalten die umfassenden Produkte und Dienstleistungen für die Kunden. Wertangebote sind oftmals der 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.

Das Element Kundensegmente beschreibt die unterschiedlichen Personen und Organisationen, die ein Unternehmen / eine Organisation ansprechen und erreichen

möchte. Auch die verschiedenen Kanäle zur Adressierung von Kunden stellen einen relevanten Erfolgsfaktor dar, den es bei der Bewertung und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen zu prüfen gilt. Hierbei kann es sich um Kommunikations- oder Verkaufskanäle handeln. Um Kunden zu binden, ist die Beziehung vom Unternehmen zum Kunden wichtig. Hier bestehen verschiedene Geschäftsmodell-Möglichkeiten von individuellen Aufträgen bis hin zu den immer erfolgreicher werdenden Abo-Modellen. Unter den Einnahmequellen werden die vom Unternehmen eingenommenen finanziellen Werte verstanden. Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten sind für die Realisierung des eigenen Geschäftsmodells zwingend notwendig. Kategorisiert werden Schlüsselressourcen in intellektuell, finanziell, menschlich und physisch. Schlüsselaktivitäten sind Tätigkeiten oder Prozesse, für das Geschäftsmodell entscheidend sind. Sie sind Grundlage für den Wert des Leistungsangebots und dafür, was die Kunden daran besonders schätzen. Mit den Schlüsselaktivitäten müssen Organisationen schneller, besser oder günstiger als Ihre Konkurrenz sein. Schlüsselpartnerschaften umfassen das Netzwerk von Partnern und Zulieferern, auf die das Geschäftsmodell aufbaut. Das letzte Element Kostenstruktur enthält alle Kosten für die Betreibung des Geschäftsmodells.

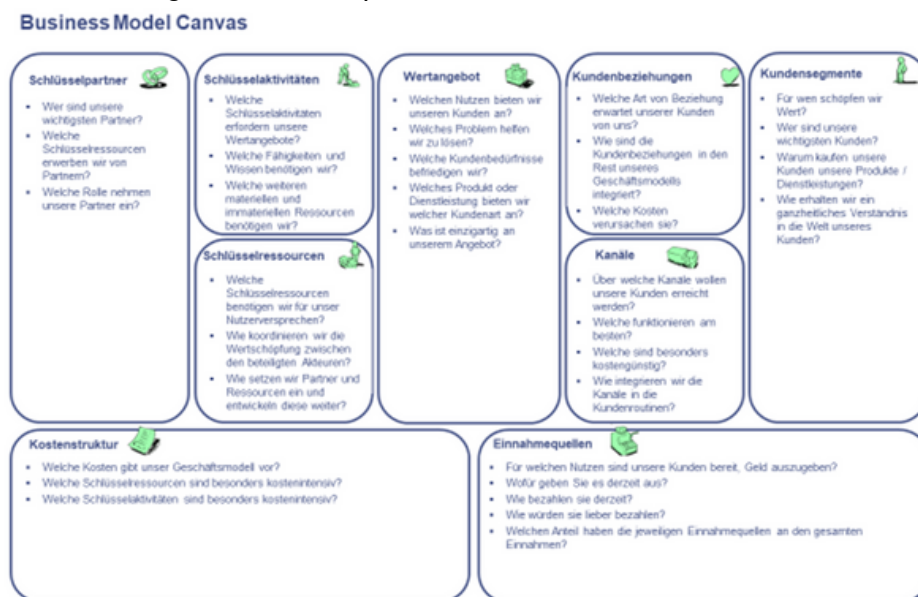


Abb. 1: Business Model Canvas; Quelle: Buch Business Model Generation

Hierzu zählen fixe und variable Kosten.

In der nachfolgenden Darstellung (siehe Abb. 1) finden sich die relevanten Fragestellungen je zu den einzelnen Elementen. 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 gemeinhin 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?

Bei dem Vorhaben, das Geschäftsmodell zu überprüfen oder zu verbessern, greifen Organisationen oder Unternehmen häufig auf das eben beschriebene Business Modell Canvas (BMC) zurück. Denn das BMC ist eine einfache Methode, um das eigene Geschäftsmodell zu verstehen und gezielt weiterzuentwickeln.

Allerdings zeigen die bisherigen Ausführungen, dass sich die Erfolgsfaktoren eines Geschäftsmodells verändert haben. Das BMC hat sich jedoch in den letzten Jahren dahingehend nicht weiterentwickelt. Aus heutiger Sicht ist zu bemängeln,

dass der Einfluss des Kunden und seine veränderten Bedürfnisse und Bewertungsmaßstäbe auf das Geschäftsmodell im BMC kaum Betrachtung findet. Daher bleiben gezielte Leitfragen hinsichtlich möglicher Anpassungsbedarfe an sich ändernden Kundenbedürfnisse bislang außen vor. Auch Aspekte wie Wettbewerb, Markt, Trends oder gar Daten sucht man im BMC vergeblich. So scheint das Business Model Canvas ein primär auf das Innere einer Organisation ausgerichtetes Modell ohne ausreichende Berücksichtigung der Außenwelt zu sein bzw. diese nur im Element der „Schlüsselpartner“ beleuchtet wird. Zudem fehlen im Ursprungsmodell übergeordnete Aspekte, wie bspw. Unternehmensstrategie, Vision oder Unternehmensziele.

### WIE MUSS EIN ADAPTIERTES MODELL FÜR DIE HEUTIGEN GESCHÄFTSMODELLANFORDERUNGEN AUSSEHEN?

Das BMC hat, genau aus den eben genannten Gründen, in seiner ursprünglichen Version an Relevanz verloren. Der Faktor Digitalisierung spielt in der Anpassungsnotwendigkeit für Geschäftsmodell eine so prägende Rolle, dass er sich zwingend in einem Modell zur Überprüfung eben dieses wiederfinden muss. Mit dem Digitalen Business Model Canvas werden alte und relevante neue Erfolgsfaktoren der heutigen Zeit in einem Modell vereint (siehe Abb. 2).

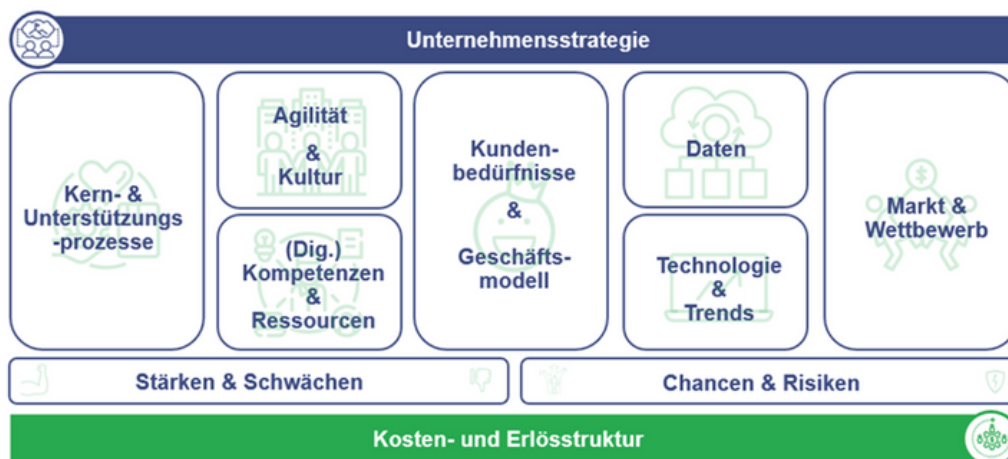


Abb. 2: Digitales Business Model Canvas; Quelle: Eigene Darstellung

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 möglichen neuen Geschäfts-Potenzialen erarbeiten.

Das Geschäftsmodell ist dabei eingebettet in die Unternehmensstrategie, die den strategischen Rahmen darstellt. Mit der Beschäftigung mit dem eigenen Geschäftsmodell muss der Abgleich zur Strategie in beide Richtungen 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?

Den Kern des Modells stellt der Kunde und dessen Bedürfnisse dar. Diese Kundenzentrierung mit den Faktoren „Nutzen und Erlebnis“ gilt als Leitmotiv bei der weiteren Geschäftsmodellanpassung. Hier spielt zunehmend auch die Adressierung und Bindung über die richtigen Kanäle eine Rolle.

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 Bedürfnisse haben sie?
- Wer wird das Leistungsangebot nutzen und wer zahlt dafür?

- Was können wir mit unserem Leistungsangebot tun, um genau diese 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?
- Welcher der analogen Produkte und Dienste sind aufgrund digitaler Substitute obsolet?

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

Mögliche Fragestellungen lauten:

- Sind wir für den Markt relevant? Wie stellen wir sicher, dass wir in fünf Jahren noch relevant sein werden?
- Welche Erfolgsfaktoren grenzen uns vom Wettbewerb ab?
- Gegen welche Widerstände müssen wir womöglich angehen und gegen welche Wettbewerber müssen wir uns durchsetzen?
- 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 dominieren den Markt? Wie könnten diese in das Geschäftsmodell integriert werden?
- Welche Regularien und Rahmenbedingungen sind für das Geschäftsmodell relevant und welche Auswirkungen haben diese?
- Welche Technologien schaffen neue Möglichkeiten für uns?



Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor, der vielmals gerade in der Sozialwirtschaft noch vollkommen unterschätzt wird, sind Daten. Daten gelten nicht zu Unrecht als das Öl 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.

Bei den internen Faktoren sind vor allem Prozesse und deren Digitalisierungsgrad zu prüfen. Hier muss z. B. erörtert werden, welche Anforderungen sich für das Thema Digitalisierung ergeben?

Ein weiterer ganz wesentlicher Aspekt für den zukünftigen Unternehmens- bzw. Organisationserfolg sind die eigenen Ressourcen, sprich die Kompetenzen und vorhandene Ausstattung materieller, finanzieller und personeller Art. In dem Zusammenhang sollten auch mögliche Partner und deren Ressourcen mit betrachtet werden.

Bei der Frage nach existierenden Kompetenzen in einer Organisation oder einem Unternehmen bzw. bei Partnern spielen immer stärker auch digitale Fähigkeiten eine wichtige Rolle für die Anpassungsfähigkeit von Geschäftsmodellen. Damit einhergehend wird auch die Frage der Lernagilität auf Organisations- und Mitarbeiterebene zunehmend zum relevanten Erfolgsfaktor sowie die sogenannte „Digitale Kultur“.

Fundament des Modells stellt die Auseinandersetzung mit den Kosten- und Erlösstrukturen im jetzigen sowie zukünftigen Geschäftsmodell 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 Angebote 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-/Schwächen- bzw.

Chancen-/Risiken-Kategorien eingeteilt. Entlang dieser Kategorien werden dann Handlungsbedarfe und Maßnahmen bestimmt. Mit der Umsetzung dieser entwickelt sich ein angepasstes Geschäftsmodell.

### **MIT DEM DIGITALEN BUSINESS MODEL CANVAS DIE GESCHÄFTSMODELLE DER SOZIALWIRTSCHAFT AUF DEN PRÜFSTAND STELLEN!**

Auch wenn die Sozialwirtschaft bis dato von disruptiven Tendenzen weitestgehend verschont geblieben ist, ist die Notwendigkeit, sich mit den eigenen Geschäftsmodellen strukturiert auseinanderzusetzen, klar gegeben.

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 von Leitfragen des Modells kann die (digitale) Weiterentwicklung bestehender Dienstleistungen und Angebote oder das Schaffen digitalen Neugeschäfts sein.

In jedem Fall bedeutet die strukturierte Beschäftigung mit dem eigenen Geschäftsmodell ein wichtiger Schritt in Richtung Zukunftssicherheit.

Sollten Sie zu unserem Modell Rückfragen haben oder Unterstützungsbedarf sehen, kontaktieren Sie uns gerne!

**Ihre Ansprechpartnerin:**



Dominique Neumann  
Seniorberaterin  
neumann@rosenbaum-nagy.de

**Ihr Ansprechpartner:**



Nico Deák  
Fachberater  
deak@rosenbaum-nagy.de