

ANDREA RÖSSNER

# GESCHÄFTSMODELLE FÜR LEISTUNGS- NETZWERKE: TYPOLOGIE VERNETZTER LEISTUNGSERBINGUNG



# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort.....	03
Geschäftsmodelle für Netzwerke .....	04
Systematik zur Geschäftsmodell-Beschreibung .....	05
Geschäftsmodelltypen für Netzwerke .....	07
Geschäftsmodelltyp »Dynamischer Allrounder«.....	08
Geschäftsmodelltyp »Kollaborative Integratoren« .....	10
Geschäftsmodelltyp »Strukturelle Vernetzer«.....	12
Geschäftsmodelltyp »Mitgliedsorientierte Optimierer«.....	14
Fazit: Von Geschäftsmodelltypen zu Praxisbeispielen .....	16
Literaturverzeichnis .....	18



# VORWORT

Das Forschungsprojekt INDiGeR (kurz für »Innovative Netzwerke für Dienstleistungen und Gesundheit in Regionen von morgen«, Link: <http://www.indiger.net/>) ist das Begleitvorhaben zum Wettbewerb GeDiReMo (Gesundheits- und Dienstleistungsregionen von morgen) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. INDiGeR beleuchtet die Verbesserung regionaler Versorgungsstrukturen aus unterschiedlichen Blickwinkeln und liefert wissenschaftliche Erkenntnisse zu den Themen Netzwerkstrukturen, Geschäftsmodelle, Produktisierung und summative sowie formative Evaluationsforschung.

Das Fraunhofer IAO verantwortet im Projekt INDiGeR die Forschungs- und Entwicklungsarbeit im Bereich »Vernetzte Geschäftsmodelle«. Hier geht es darum, neue und innovative Geschäftsmodelle für Leistungen zu entwickeln, die bestehende oder entstehende Gesundheits- und Dienstleistungsnetzwerke gemeinsam für Menschen in ganz verschiedenen Lebenslagen vor Ort anbieten möchten. Im Projekt wurde erforscht, wie sich Dienstleistungsziele und Geschäftsmodelle für Netzwerke ausgestalten und wie sich diese in der Praxis implementieren lassen. Diese Publikation zeigt Ansätze zur systematischen Gestaltung von Netzwerk-Geschäftsmodellen. Hier stellt das INDiGeR-Projekt methodisches und strategisches Handwerkszeug bereit, das beim Aufbau und der Etablierung von Geschäftsmodellen von Dienstleistungs- und Gesundheitsnetzwerken unterstützt.

Für den Aufbau und das erfolgreiche Wirken von vernetzten Versorgungsansätzen ist es hilfreich, in bestehenden oder entstehenden Gesundheits- und Dienstleistungsnetzwerken Aufmerksamkeit für die Geschäftsmodell-Thematik zu schaffen. Besteht ein Bewusstsein für die Wirkung des eigenen Geschäftsmodells, so kann dieses als Basis

dienen, um neue und innovative Leistungen zu entwickeln und auch nachhaltig anzubieten und umzusetzen, die gemeinsam für Menschen in ganz verschiedenen Lebenslagen vor Ort angeboten werden. Das Geschäftsmodell ist ein Grundgerüst, das dazu dient, einen systematischen Überblick und damit Transparenz über das »große Ganze« im Netzwerk zu schaffen. Anhand eines Analyserahmens, kann ein Netzwerk-Geschäftsmodell strukturiert dargestellt und analysiert werden. Netzwerkpraktiker profitieren von einer Geschäftsmodell-Analyse entlang der wichtigsten Dimensionen und aus verschiedenen Perspektiven im Netzwerk.

Ziel dieser Broschüre ist es, anhand eines aufgebauten Geschäftsmodell-Konzepts die Komplexität in der Analyse, Betrachtung und Gestaltung von Netzwerk-Geschäftsmodellen zu reduzieren. Dabei werden die spezifischen Anforderungen von Netzwerken als dynamisches Konstrukt berücksichtigt. In Form von typenbezogenen Empfehlungen werden die Potenziale der Geschäftsmodell-Weiterentwicklung für Praktiker nutzbar gemacht. Dabei finden Sie in diesem Beitrag Informationen und Anregungen dazu:

- ▶ **Wozu ein Netzwerk ein Geschäftsmodell benötigt und nutzen kann.**
- ▶ **Wie das systematische Erfassen und Dokumentieren eines Netzwerk-Geschäftsmodells als Momentaufnahme erfolgt.**
- ▶ **Welche unterschiedlichen Geschäftsmodelltypen es gibt und worin sich diese auszeichnen.**
- ▶ **Welche Leistungsnetzwerke gute Beispiele für die Geschäftsmodelltypen sind.**

# GESCHÄFTSMODELLE FÜR NETZWERKE

Organisierte Netzwerke sind eine effektive und effiziente Wertschöpfungsform. Unbestritten ist, dass man im Verbund mehr schafft als alleine, dass man schneller, besser oder kostengünstiger arbeiten kann. Ein wesentlicher Aspekt, der Netzwerke in Regionen erfolgreich macht, ist die Innovation und damit einhergehend die Professionalisierung der regionalen Versorgungsstrukturen. Dies gilt für Netzwerke im Bereich der Gesundheitsversorgung, aber auch darüber hinaus in vielen weiteren Dienstleistungsbranchen und besonders im Non-Profit-Bereich.

Die Folgen des demografischen Wandels stellen jedoch einzelne Akteure und ganze Netzwerke in der Dienstleistungs- und Gesundheitsversorgung immer aufs Neue vor vielseitige Herausforderungen. Solche oder ähnliche Fragen kommen in der täglichen Netzwerkpraxis auf:

- ▶ Was will ich anbieten?
- ▶ Wie organisiere ich die Zusammenarbeit im Netzwerk?
- ▶ Welche Kosten entstehen mir und welche Gewinne erwarte ich?
- ▶ Mit welchen Hindernissen muss und mit welcher Unterstützung kann ich rechnen?

Die erfolgreiche Gestaltung und die zielgerichtete Führung von Netzwerken ist komplex. Es ist daher notwendig, das »große Ganze« als Gemenge aus Leistungsversprechen, Wertschöpfung, Finanzen und Rahmenbedingungen zu betrachten. Diese Themen lassen sich der Geschäftsmodell-Logik zuordnen. Dabei greift nicht der klassische, gewinnorientierte Begriff eines Geschäftsmodells, sondern ein Rahmen zur Analyse, der unter anderem eine Darstellungsfläche des Nutzens für Mitglieder und Kunden bietet. Der Zweck eines Netzwerk-Geschäftsmodells im Gesundheits- und Dienstleistungskontext lässt sich also folgendermaßen definieren:

Das Geschäftsmodell eines Dienstleistungsnetzwerks bildet in vereinfachter und aggregierter Form die Architektur der Wertschöpfung mit allen Aktivitäten, Prozessen der Leis-

tungserstellung und Strukturen ab, die der Zielerreichung durch Umsetzung des Nutzenversprechens gegenüber Kunden, Mitgliedern und ggf. weiteren Akteuren dienen und aus welchen für das langfristige Netzwerkbestehen Erlöse und Erträge generiert werden (in Anlehnung an Wirtz 2013: 73 und Bierter et al., 2005: 5).

Damit ist ein Geschäftsmodell ein Grundgerüst, das dazu dient, einen systematischen Überblick und damit Transparenz über das »große Ganze« im Netzwerk zu schaffen. Die erfolgreiche Gestaltung und die zielgerichtete Führung von Netzwerken ist komplex. Um einerseits dem Potenzial und andererseits der Dynamik sowie der Komplexität vernetzter Wertschöpfung gerecht zu werden, ist daher die Erarbeitung eines Geschäftsmodells für Netzwerke eine erfolversprechende Maßnahme und häufig geradezu unerlässlich.

Zudem dient ein Geschäftsmodell als Instrument des strategischen Netzwerk-Managements und des Innovationsmanagements (vgl. Simmert et al., 2014: 9 f.). Ein Geschäftsmodell ist also von zentraler Bedeutung sowohl für Netzwerke, die sich gerade im Aufbau befinden als auch für diejenigen, die sich strategisch weiterentwickeln möchten. Basierend auf dieser Erkenntnis ist INDiGeR bestrebt, bestehenden, aber auch sich neu zusammenschließenden regionalen Dienstleistungsnetzwerken die bestmögliche Unterstützung bei der Geschäftsmodell-Analyse und -gestaltung zu bieten. Der Nutzen besteht darin, das eigene Netzwerk bewusst anhand eines Geschäftsmodells weiterzuentwickeln. In der Praxis bedeutet dies:

- ▶ Formulierung und bewusste Weiterentwicklung des Leistungsversprechens
- ▶ Wertschöpfung aktiv gestalten durch Organisation der Leistungsprozesse
- ▶ Transparenz und Perspektiven für Finanzierung schaffen
- ▶ Berücksichtigung von und Orientierung an relevanten Rahmenbedingungen

# SYSTEMATIK ZUR GESCHÄFTSMODELL-BESCHREIBUNG

Die besondere Leistung eines Netzwerk-Geschäftsmodells liegt hauptsächlich darin, dass im Prozess gemeinsamer Wertschöpfung die einzelnen Perspektiven aller Akteure im Netzwerk und die Perspektive der externen Kunden in Einklang gebracht werden müssen. Für den einzelnen Akteur im Netzwerk bedeutet dies z. B. den Zugang zu neuen Kundengruppen, zu unterschiedlichsten Ressourcen anderer Akteure und die Möglichkeit, die Wettbewerbsposition zu sichern oder zu verbessern. Ein Netzwerk ist jedoch geprägt von komplexen Konstellationen mehrerer solcher individueller Akteure. Deren Beiträge zum »gro-

Ben Ganzen« bestehen im gemeinsamen, zielgerichteten Handeln oder in bestimmten Ressourcen, die in Leistungen für andere Mitglieder oder Kunden münden. Um alle beteiligten Akteure zu befähigen und zur gemeinsamen Leistung im Verbund zu motivieren, braucht es eine klare und systematische Darstellung und Analyse des aktuellen Geschäftsmodells. Hier setzt das INDiGeR-Geschäftsmodell-Konzept (siehe Abbildung 1) an, mit dem ein gesamtes Netzwerk-Geschäftsmodell abgebildet und analysiert werden kann:

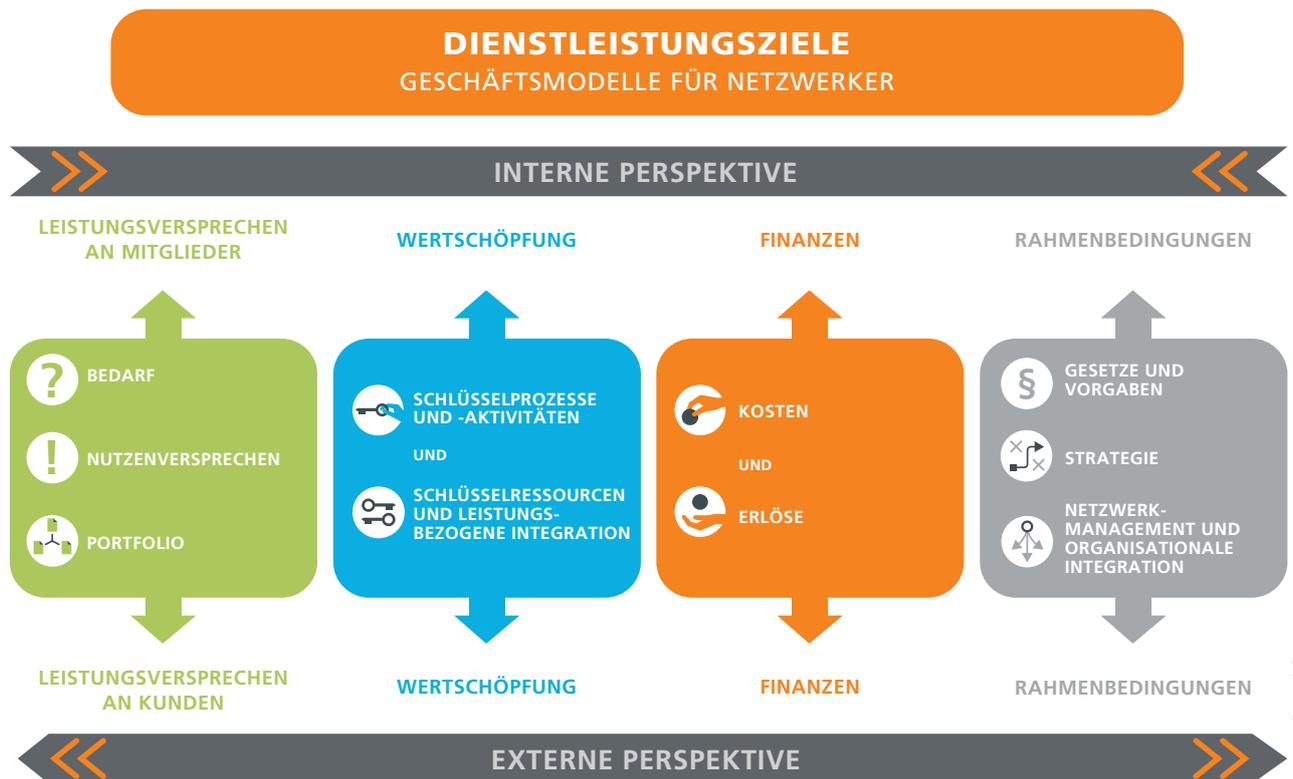


Abbildung 1: INDiGeR-Geschäftsmodell-Konzept zur Analyse und Gestaltung im Netzwerkkontext

Besonderes Augenmerk wird in diesem Konzept der Frage geschenkt: Wie können die Ansprüche aller Beteiligten inklusive der Leistungsabnehmer berücksichtigt werden? Im INDiGeR-Geschäftsmodell-Konzept werden die Netzwerkdienstleistungen der jeweiligen Branchen daher immer aus Sicht der externen Kundengruppen und aus Sicht der internen Netzwerkmitglieder betrachtet. Das Konzept bietet die bewusste Unterscheidung in die interne Perspektive und die externe Perspektive:

► **Interne Perspektive**

Die interne Perspektive fordert Unternehmen und Organisationen, die ihr Geschäft in Vernetzung ausbauen möchten, dazu auf, das Netzwerk als Partnerschaft zu betrachten. Sie setzen sich damit auseinander, wie sie selbst und immer auch die anderen Netzwerkmitglieder motiviert und befähigt werden, zuverlässig Beiträge im Netzwerk zu leisten.

► **Externe Perspektive**

Die externe Perspektive simuliert den vernetzten Blick auf potenzielle Nettwerkkunden. Hier geht es darum, Potenziale neuer Leistungsangebote für bestehende und entstehende Märkte durch die Koppelung von Strategien, die Bündelung von Ressourcen und das Teilen von Risiken zu erschließen.

Hilfestellung bietet auch der modulare Aufbau des Geschäftsmodell-Konzepts. In den Dimensionen Leistungsversprechen, Wertschöpfung, Finanzen und Rahmenbedingungen finden Praktiker die Möglichkeit, gezielt einen einzelnen Aspekt zu betrachten. Eine weitere Möglichkeit ist es, an einem bestimmten Aspekt anzusetzen und nacheinander mehrere oder alle Aspekte des eigenen Geschäftsmodells durch das Konzept abzubilden. Die Dimensionen sind daher untergliedert in einzelne Geschäftsmodell-Elemente. Kurz-Erläuterungen zu den Elementen sind in einer interaktiven Onlinehilfe zum INDiGeR-Rahmenkonzept auf [www.indiger.net](http://www.indiger.net) zu finden.

► **Entlang der Dimensionen empfiehlt sich die Geschäftsmodell-Darstellung und Analyse**

Beginnend bei der Erfassung und der Beschreibung der Bedarfe der jeweiligen internen und externen Akteurs- und Kundengruppen wird das Nutzenversprechen abgeleitet und das Leistungsportfolio ausgestaltet bzw. angepasst. Da Leistungen für Mitglieder und Kunden häufig nur im Verbund unter Beteiligung unterschiedlicher Akteure erbracht werden können, gilt es, die Wertschöpfungsprozesse zur Leistungsentwicklung und -erbringung im Netzwerk zu beschreiben. Es ist wichtig, gezielt die Rollen und Aktivitäten der Akteure zu beschreiben sowie deren Anteil an der gemeinsamen Leistungserbringung, durch z. B. das Beisteuern bestimmter materieller und immaterieller Ressourcen, zu steuern. Neben dem Ressourceneinsatz ist auch die Frage nach der Finanzierung der Netzwerkaktivitäten, also der Steuerung von Kosten und Erlösen und damit auch der Risikoteilung im Netzwerk, zu klären. Die Rahmenbedingungen sind besonders wichtig, um das zielführende Wirken des Netzwerks im gegebenen Kontext zu steuern. Beispielsweise können gesetzliche Vorgaben und regionale Gegebenheiten einen Handlungsrahmen darstellen. Ob dieser für die Netzwerkleistungen einschränkend wirkt oder ob das Netzwerk gezielt darauf einwirken möchte um mehr Leistungen anbieten zu können, ist in der Strategie, der Mission, Vision und in den konkreten Zielen abzubilden. Wie diese Ziele operativ erreicht und mit den Mitgliedern umgesetzt werden und wie das komplexe System durch Netzwerkmanagement und weitere Gremien gesteuert wird, zeigt sich in der organisationalen Integration.

► **Guideline für gelungene Geschäftsmodell-Gestaltung:**

Folgt man dieser Logik und hinterfragt systematisch die wichtigsten Aspekte für das eigene Netzwerk-Geschäftsmodell, so bietet das INDiGeR-Geschäftsmodell-Konzept eine Guideline geeignet für alle, die planen, ein Gesundheits- oder Dienstleistungsnetzwerk aufzubauen. Es bietet aber auch Inspiration für diejenigen, die ihr bereits bestehendes Netzwerk weiterentwickeln möchten und die Ansatzpunkte zur Verbesserung identifizieren möchten. Das kann beispielweise bedeuten, dass sich eine andere strategische Ausrichtung ergibt, konkret z. B. eine Fokussierung, Qualitätsverbesserung oder eine Erweiterung im Leistungsspektrum.

# GESCHÄFTSMODELLTYPEN FÜR NETZWERKE

Das Konzept zur Beschreibung von Geschäftsmodellen (vorangegangenes Kapitel) wurde in Form eines Interviewleitfadens eingesetzt, um etablierte Netzwerke zu analysieren. Es wurden Interviews mit Vertretern 14 etablierter Netzwerken geführt, um deren aktuelles Geschäftsmodell sowie die Vorgehensweise zur Weiterentwicklung zu erfassen. Dadurch entstand Transparenz über den IST-Stand des Geschäftsmodells und zu möglichen Weiterentwicklungspotenzialen. Die einzelnen Geschäftsmodelle wurden als Fallstudien aufbereitet. Aus der fallstudienübergreifenden Analyse wurden vier Typen abgeleitet, die in diesem Kapitel vorgestellt werden:

- #1 »Dynamische Allrounder«,
- #2 »Kollaborative Integrierte«,
- #3 »Strukturelle Vernetzer« und
- #4 »Mitgliedsorientierte Optimierer«.

Diese Typen bzw. Geschäftsmodell-Grundmuster zeigen auf, worauf ein Netzwerk sein Geschäftsmodell aktuell ausrichtet. Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Geschäftsmodellen wurden analytisch anhand von Merkmalsausprägungen herausgearbeitet, optisch als Graphen dargestellt und systematisch zu vier unterschiedlichen Grundmustern (Typen) von Geschäftsmodellen gruppiert. Im Wesentlichen basiert die Differenzierung auf sieben Kriterien:

- ▶ Akteurs- und Leistungsorientierung Mitglieder
- ▶ Bedarfs- und Leistungsorientierung Kunden
- ▶ Stärke der kooperativen Vernetzung
- ▶ Intensität der koordinativen Ressourcenallokation
- ▶ Gesicherte Finanzierungsbasis
- ▶ Effizientes Kostencontrolling und Stabilität
- ▶ Strukturelle Professionalität

Die Netzwerk-Geschäftsmodelle aus den Fallstudien wurden abhängig von den spezifischen Schwerpunkten einem der vier Geschäftsmodelltypen zugeordnet. Fallbeispiele desselben Typs sind in der Schwerpunktlegung auf bestimmte Geschäftsmodell-Aspekte vergleichbar, deren Geschäftsmodelle weisen in der Ausrichtung Gemeinsamkeiten auf. Die Grundmuster bzw. Typen zeigen also auf, worauf ein Netzwerk sein Geschäftsmodell aktuell ausrichtet. Dies kann die Orientierung an Mitglieder- und Kundenbedarfen im Leistungsversprechen sein, an der gemeinsamen Wertschöpfung im Netzwerk, der Fokus auf die finanziellen Aspekte oder auf die Strukturen und Rahmenbedingungen im Netzwerkkontext.

Alle Geschäftsmodelltypen haben dieselbe Wertigkeit und Güte, sie weisen jedoch auf unterschiedliche Schwerpunkte hin. Eine Einordnung des eigenen Netzwerk-Geschäftsmodells zu einem Typ dient nicht der vergleichenden Bewertung des IST-Zustands mit anderen, sondern sie zeigt Charakteristika des aktuellen Netzwerk-Geschäftsmodells auf und bietet mögliche Entwicklungspotenziale an.

Die folgenden Abschnitte stellen die vier Geschäftsmodell-Grundmuster bzw. Typen jeweils einzeln vor.

# GESCHÄFTSMODELLTYP »DYNAMISCHER ALLROUNDER«

Netzwerke dieses Geschäftsmodelltyps sind auf die Bedarfe der externen Kunden fokussiert. Dadurch ist das Leistungsspektrum vielseitig und breit aufgestellt. Entsprechend dem Bedarfsaufkommen werden stark individuelle Leistungen angeboten bzw. auf Anfrage entwickelt, die zum Wunschtermin zeitlich flexibel erbracht werden. Dies zeigen unter anderem die hohe Varianz im Leistungsspektrum und die hohe zeitliche Flexibilität in der Leistungserbringung. Kennzeichnend für Netzwerke, die unter diesen Geschäftsmodelltyp fallen, sind auch komplexe Interaktionsbeziehungen, die durch regelmäßige Vernetzungsaktivitäten stetig neu geknüpft und gestärkt werden und die sich stetig wandeln. Dies ist bedingt durch die verhältnismäßig große Anzahl an aktiven, oftmals sozioökonomisch und zugleich intrinsisch motivierten Mitgliedern, die unterschiedlichen Sektoren angehören, aber gemeinsam Leistungen entwickeln und diese für externe Kunden erbringen. In der Folge kann das Netzwerk auf vielfältige Ressourcen zugreifen, die von den Mitgliedern flexibel zur Verfügung gestellt werden und eine umfangreiche Ressourcenbasis ergeben. Zudem ist für solche Geschäftsmodelle typisch, dass das Netzwerkmanagement und die unterstützenden Kräfte und Gremien häufig zu einem hohen Anteil ehrenamtlich tätig sind. Ein Großteil der Mitglieder hingegen besteht aus wirtschaftlich agierenden Akteuren, die primär ertrags- oder gewinnorientiert handeln. Die monetären Mitgliedervorteile sind im Netzwerk-Geschäftsmodell daher das einzige relevante Merkmal der finanziellen Dimension.

Im Gegensatz zur Dynamik in der Wertschöpfung und Mitgliederstruktur gibt es eine stabile Organisations- und Koordinationsstruktur. Diese zentrale Stelle ist durch eine oder einige wenige, dafür meist sehr branchenerfahrene, Personen besetzt. So wird das autarke Netzwerkwirken operativ und strategisch sichergestellt und es werden

Maßnahmen umgesetzt, um das Netzwerk in der Region zu etablieren oder das Geschäftsmodell sogar auf andere Regionen zu übertragen (Transferierung) und zu erweitern (Skalierung).

In der nachfolgenden Abbildung des Idealtyps sind die Ausprägungen mit möglichen Extremwerten dargestellt, um die wesentlichen Schwerpunkte und die beschriebene Achse hervorzuheben.

Schwerpunkte von Netzwerk-Geschäftsmodellen des Typs »Dynamische Allrounder« liegen auf der starken Bedarfs- und Leistungsorientierung für Kunden (Geschäftsmodell-Dimension Leistungsversprechen) und der hohen Intensität der koordinativen Ressourcenallokation in der Wertschöpfung (Geschäftsmodell-Dimension Wertschöpfung). Netzwerke dieses Typs weisen eine insgesamt niedrige Ausdifferenzierung in den Merkmalskategorien der strukturellen Professionalität und in der Akteurs- und Leistungsorientierung für Mitglieder. Sie weisen zudem eine mittelstarke Fokussierung hinsichtlich der Stärke der kooperativen Vernetzung auf.

Daraus ergeben sich die folgenden Entwicklungsoptionen:

- ▶ Ausbau der strukturellen Professionalität
- ▶ Erweiterung und zusätzliche Fokussierung auf die Bedarfs- und Leistungsorientierung für Mitglieder
- ▶ Verstärkung der kooperativen Vernetzung

Eine Ausdifferenzierung dieser drei Aspekte bewirkt eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, die hauptsächlich auf der internen Ebene (interne Perspektive des Netzwerk-Geschäftsmodells) wirksam wird. Ansätze und Instrumente für die gezielte Weiterentwicklung sind:

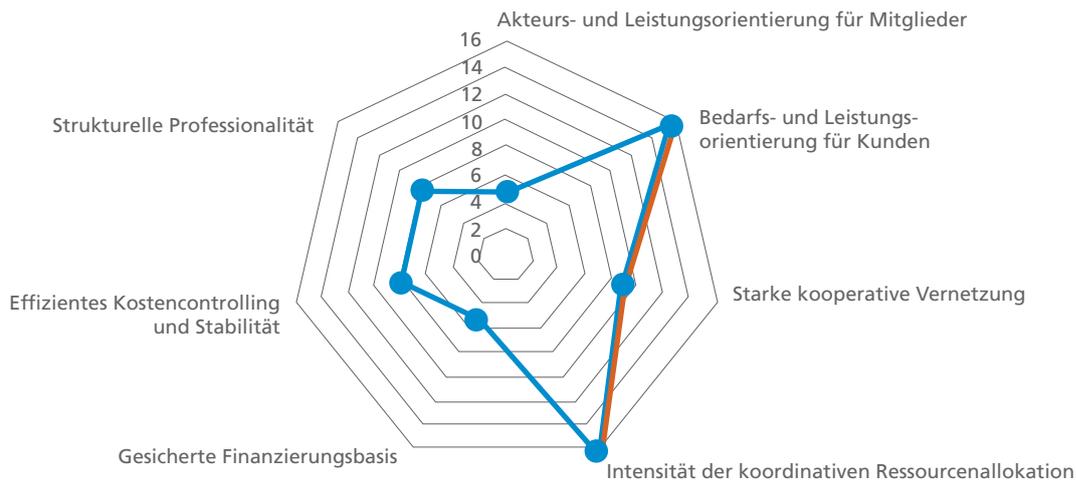


Abbildung 2: Idealtyp »Dynamische Allrounder« für Netzwerk-Geschäftsmodelle (– Achse)

- ▶ Darstellung der gemeinsamen Vision sowie von Trends und den Erwartungen interner und externer Akteure: dies hat positive Wirkungen auf die Strategie und auf das Netzwerk- und Mitgliedermanagement und bewirkt einen Ausbau der strukturellen Professionalität.
- ▶ Einholung von qualitativem Feedback bei Mitgliedern: die Erfassung auf der internen Ebene (bottom-up bei Mitgliedern) erwirkt Fortschritte im internen Erwartungsmanagement und verbessert die Akteurs- und Leistungsorientierung für die Netzwerk-Mitglieder.
- ▶ Gezielte Mitgliederakquisition: da die Mitglieder und deren Interessen verstärkt in den Fokus rücken, sollten neue Mitglieder gezielt und gemäß den erhobenen Feedbacks und passend zu den Erwartungen im Netzwerk akquiriert werden, damit auf der internen Ebene für alle Beteiligten der Mehrwert maximiert werden kann, dies wirkt sich positiv auf die Stärke der kooperativen Vernetzung aus.

# GESCHÄFTSMODELLTYP »KOLLABORATIVE INTEGRATOREN«

Netzwerk-Geschäftsmodelle dieses Typs weisen eine sehr starke strukturelle Professionalität auf. Eine Basis dessen ist die eingerichtete Funktion einer hauptamtlichen Geschäftsführung, die für stabile Organisationsstrukturen sorgt. Damit wird autarkes Netzwerkwirken auf operativer und strategischer Ebene sichergestellt. Durch das damit verbundene Reaktionsvermögen bzw. das aktive Wirken bezüglich der Rahmenbedingungen wird in Geschäftsmodellen des Typs »Kollaborative Integratoren« die regionale Etablierung gefördert. Diese korreliert mit der sehr starken Fokussierung auf die kontrollierte Weiterentwicklung, die anhand bestimmter Kriterien einhergeht mit der bewusst gewählten, strategischen Ausrichtung. Gemeinsam mit der meist sehr hohen Bedarfs- und Leistungsorientierung für Kunden bildet dies die wesentlichen Geschäftsmodell-Schwerpunkte der »Kollaborativen Integratoren« (Achse 1). Kennzeichnend dafür sind die – im Vergleich zur Bedarfs- und Leistungsorientierung für Mitglieder noch stärker ausgeprägte – systematische Bedarfserfassung, eine hohe Varianz im Leistungsspektrum und eine hohe zeitliche Flexibilität in der Leistungserbringung für die Kunden. Ein weiterer, charakteristischer Schwerpunkt der »Kollaborativen Integratoren« ist die sehr starke Bedeutung der gemeinsamen Wertschöpfung (Achse 2). Netzwerke, deren Geschäftsmodelle diesem Typ entsprechen, sind darauf ausgelegt, die Vernetzung durch regelmäßige Aktivitäten zu stützen. Sie stützen sich auf die sozioökonomische Mitgliedermotivation und setzen interne Standards für die gemeinsame Wertschöpfung. Dabei ist der hohe Grad an Transparenz für die Beteiligten genauso wichtig wie die Etablierung einer effizienten Plattform für verstetigte Kommunikation und Information im Netzwerk. Letztere führt zu professionellen Kommunikationsstrukturen für Wissens- und Erfahrungsmanagement sowie zu einer ausgeprägten Austausch- und Innovationskultur. In Netzwerk-Konsortien, die nach dem Geschäftsmodelltyp »Kollaborative Integratoren« arbeiten, beteiligen sich die Mitglieder aktiv an der gemeinsamen Leistungsentwicklung. Obwohl die Mitglieder – und auch die stabil über längere Zeiträume in die Wertschöpfung eingebunde-

nen Ressourcen externer Partner – aus unterschiedlichen Sektoren stammen, erfolgt eine integrierte, gemeinsame Leistungserbringung. Diese wird zentral gebündelt und gesteuert. Ein weiteres Kennzeichen der Geschäftsmodelle von »Kollaborativen Integratoren« ist der hohe Innovationsgrad der entwickelten Leistungen, der mit einer hohen Flexibilität in der Allokation der Ressourcen aus einer umfangreichen Ressourcenbasis korreliert. Das wichtigste Merkmal der Finanzdimension, welches auf eine gesicherte Finanzierungsbasis hinweist, ist der hohe Aktivitätsgrad des Netzwerks in der Fördermittelakquise. Es zeichnet sich ab, dass Netzwerke dieses Geschäftsmodelltyps hinsichtlich des effizienten Kostencontrollings und der Stabilität auf eine hohe Transparenz ausgelegt sind. Dies wird gestützt durch die zentrale Anwendung von Instrumenten zur Überwachung (Monitoring) und zur Steuerung und Führung (Controlling) sowie zur Weitergabe der dezentral erfassten Daten an Mittelgeber, deren Anforderungen in das Netzwerkcontrolling einfließen.

Die Abbildung 3 stellt den Idealtyp mit Extremwerten (Punkte) und Schwerpunkt-Achsen (orange) dar.

Schwerpunkte von Netzwerk-Geschäftsmodellen des Typs »Kollaborative Integratoren« liegen in der strukturellen Professionalität und in der Bedarfs- und Leistungsorientierung für Kunden sowie in der Stärke der kooperativen Vernetzung und in der Intensität der Ressourcenverteilung bezogen auf die Wertschöpfung. Netzwerke dieses Typs weisen eine ausbaufähige, mittelstarke Fokussierung in der Bedarfs- und Leistungsorientierung für Mitglieder auf. Daraus ergeben sich die folgenden Entwicklungsoptionen:

- ▶ Bewusste Fokussierung auf eine Kernzielgruppe
- ▶ Ausbau der gewählten Kernzielgruppe und des entsprechenden Leistungsspektrums
- ▶ Verstärkte Konzentration der Ressourcen und Aktivitäten auf eine Zielgruppe

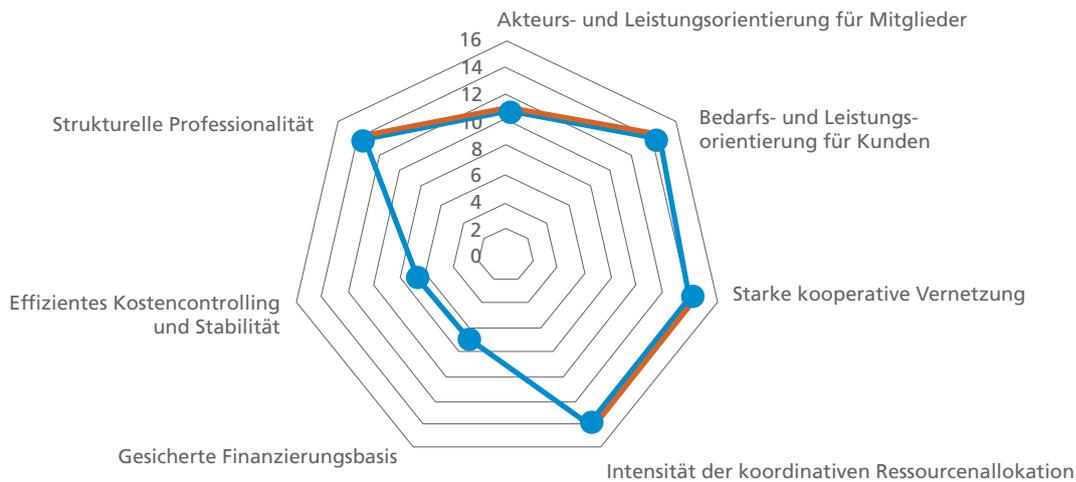


Abbildung 3: Idealtyp »Kollaborative Integratoren« für Netzwerk-Geschäftsmodelle (— Achse)

Eine Ausdifferenzierung dieser drei Aspekte bewirkt eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, die sowohl auf der internen Ebene (interne Perspektive des Netzwerk-Geschäftsmodells) also auch auf der externen Ebene wirksam werden. Ansätze und Instrumente für die gezielte Weiterentwicklung sind:

- ▶ Bedarfs- und Portfolioanalyse: gibt Transparenz über die Leistungsfähigkeit des Netzwerks und hilft, die Erwartungen interner und externer Akteure mit den tatsächlichen Möglichkeiten und Leistungsangeboten abzugleichen. Dies unterstützt die Auswahlentscheidung für diejenige Kernzielgruppe, die ausgebaut werden soll (hier: Mitglieder) und für diejenige, die bewusst in den Hintergrund rückt.
- ▶ Einholung von qualitativem Feedback bei Mitgliedern durch ein Feedback-System: stärkere Fokussierung auf die interne Bedarfs- und Leistungsorientierung für Mitglieder und entsprechender Einsatz der bestehenden Ressourcen.
- ▶ Erstellung eines Ressourcenplans und SOLL-IST/Prozessanalyse: Ressourceneffiziente Abwicklung der Prozesse und Aktivitäten für die bestehende und die weitere Kernzielgruppe (z. B. Mitglieder), um den Einsatz vorhandener Ressourcen so steuern, dass zusätzlich der maximal mögliche Mehrwert durch Leistungen für die gewählte Zielgruppe (Mitglieder) ausgebaut wird.

# GESCHÄFTSMODELLTYP »STRUKTURELLE VERNETZER«

Netzwerk-Geschäftsmodelle dieses Typs zeichnet eine sehr starke strukturelle Professionalität aus. Für stabile Organisationsstrukturen sorgt die eingerichtete Funktion der hauptamtlichen Geschäftsführung. Damit wird autarkes Netzwerkwirken auf operativer und strategischer Ebene sichergestellt. Das daraus resultierende Reaktionsvermögen bzw. das aktive Wirken bezüglich der Rahmenbedingungen wird in Geschäftsmodellen des Typs »Strukturelle Vernetzer« ermöglicht die regionale Etablierung. In Korrelation mit der meist sehr hohen Bedarfs- und Leistungsorientierung für Mitglieder bilden sich wesentliche Geschäftsmodell-Schwerpunkte der »Strukturellen Vernetzer« (Achse 1) aus. Charakteristisch für diese Ausrichtung ist die systematische Bedarfserfassung bei den Mitgliedern. Erkenntnisse daraus werden umgesetzt, indem das Netzwerk den Mitgliederbedarfen eine hohe Relevanz gibt und versucht, diese in Leistungen umzusetzen bzw. längerfristig betrachtet, das Netzwerk selbst dessen Leistungsspektrum an den Bedarfen auszurichten. Daher steht insbesondere die Leistungsdistribution, Vermarktung und Vertrieb an die Mitglieder im Vordergrund, die sich darin äußert, dass Mitglieder einen jeweils optimalen Zugang zu den Leistungen erhalten.

Ein zweiter Schwerpunkt von Geschäftsmodellen im Typ »Strukturellen Vernetzer« ist die starke Ausrichtung an der gemeinsamen Wertschöpfung (Achse 2). Die Vernetzung wird durch regelmäßige Aktivitäten sowie durch die sozioökonomische Eigenmotivation der Mitglieder bekräftigt. Netzwerke dieses Typs setzen digitale Supportsysteme ein, um die Kooperation im Netzwerk durch moderne Technologien und Daten-Übertragungssysteme zu unterstützen. Beteiligte Mitglieder und auch externe Wertschöpfungspartner stammen aus unterschiedlichen Sektoren. Daher erfolgt die Entwicklung und die Erbringung der häufig innovativen Leistungen sektorenübergreifend, sie wird aber von einer zentralen Stelle im Netzwerk integriert und gesteuert. In der finanziellen Dimension ist der zentrale Einsatz von Instrumenten zur Überwachung der Vorgänge

(Monitoring) und zur Steuerung und Führung (Controlling) im Netzwerk ein wichtiger Aspekt.

In Abbildung 4 ist der Idealtyp mit Extremwerten und Schwerpunkt-Achsen dargestellt.

Schwerpunkte liegen auf der strukturellen Professionalität und der Akteurs- und Leistungsorientierung für Mitglieder. Bezogen auf die Wertschöpfung sind die Schwerpunkte in der Stärke der kooperativen Vernetzung sowie in der Intensität der koordinativen Ressourcenallokation zu sehen. Ausbaufähig ist die verhältnismäßig sehr geringe Fokuslegung auf eine gesicherte Finanzierungsbasis bzw. effizientes Kostencontrolling und Stabilität. Auffällig ist zudem die sehr geringe Bedarfs- und Leistungsorientierung für Kunden.

Daraus ergeben sich die folgenden Entwicklungsoptionen:

- ▶ Bedarfsgerechter Ausbau des Leistungsspektrums für Kunden als neue, weitere Kernzielgruppe
- ▶ Umverteilung von Ressourcen und Aktivitäten zur Aufrechterhaltung der Wertschöpfung
- ▶ Verstärkte Fokuslegung auf Finanzierung und praktische Umsetzung eines Finanzplanes

Wird ein Wandel mit bewusster Ausdifferenzierung der externen Kernzielgruppe der Kunden angestrebt, sollten die Konsequenzen im Netzwerk-Geschäftsmodell auch in der Wertschöpfungsdimension abgebildet werden. Da i.d.R. die Ressourcenbasis kurz- bis mittelfristig stabil bleibt und Kunden wenige Eigenressourcen in das Netzwerk einbringen, ist eine Umverteilung bestehender Ressourcen und Aktivitäten notwendig. Ein Fokus sollte zudem auf den Finanzen liegen, die Kunden aber auch Mitglieder und weitere Stakeholder in das Netzwerk einbringen. Ansätze und Instrumente für die gezielte Weiterentwicklung sind:

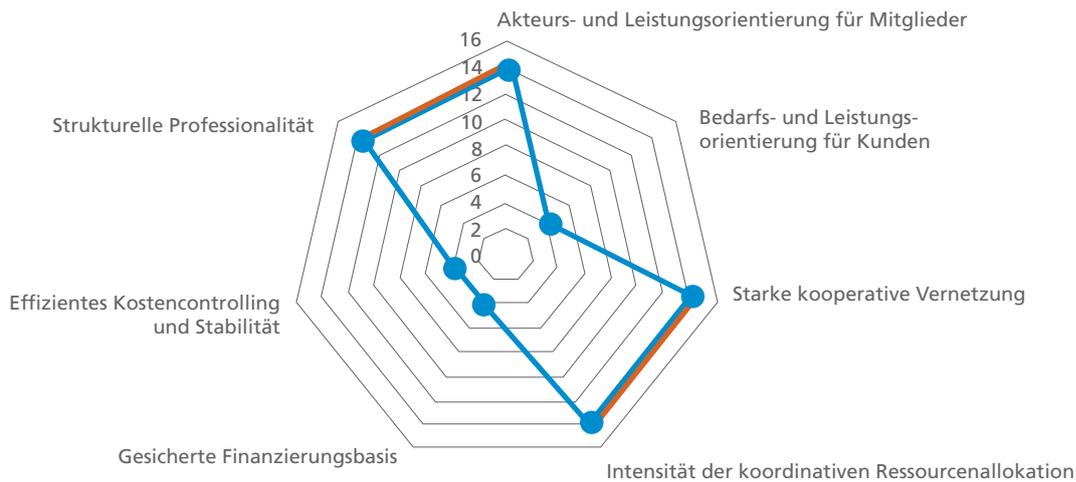


Abbildung 4: Idealtyp »Strukturelle Vernetzer« für Netzwerk-Geschäftsmodelle (– Achse)

- ▶ Bedarfs- und Portfolioanalyse: gibt Transparenz über die Leistungsfähigkeit des Netzwerks und hilft, die Erwartungen externer Akteure mit den tatsächlichen Leistungsangeboten abzugleichen.
- ▶ Ressourcenplan: Die Darstellung der Möglichkeiten in der Wertschöpfung des Netzwerks unterstützt die Umverteilung bestehender Ressourcen hinsichtlich der Leistungen (Neuentwicklung oder Ausbau) für Kunden.
- ▶ Erstellung eines Finanzplans: Abbilden von (finanziellen) Bezugs- und Verhältniswerten bzgl. Einnahmen/Ausgaben und Finanz-Forecast; Bildung stabiler Finanzstrukturen durch Schaffung von Rücklagen (z. B. Eigenkapitalaufbau) und die Generierung planbarer Einkünfte.

# GESCHÄFTSMODELLTYP »MITGLIEDSORIENTIERTE OPTIMIERER«

Kennzeichnend für Netzwerk-Geschäftsmodelle dieses Typs ist die Fokussierung auf die strukturelle Professionalität, die in Verbindung mit der Akteurs- und Leistungsorientierung für die Mitglieder den ersten Schwerpunkt darstellt (Achse 1). Dabei sorgt die eingerichtete Funktion der hauptamtlichen Geschäftsführung für stabile Organisationsstrukturen. Somit werden zugleich das autarke Netzwerkwirken auf operativer und strategischer Ebene sowie die regionale Etablierung ermöglicht. Die bewusst gewählte, strategische Ausrichtung ist charakteristisch für »Mitgliedsorientierte Optimierer«. Sie geht einher mit der starken Fokussierung auf die kontrollierte Weiterentwicklung, die auf bestimmten Kriterien basiert. Netzwerke, deren Geschäftsmodell in diesen Typ fällt, sind sehr stark auf räumliches, mitglieder- oder leistungsbezogenes Wachstum ausgelegt. Dabei hat die Stärke der Mitgliederbindung an das Netzwerk als interne Leistungserbringer oder Leistungsabnehmer eine hohe Relevanz.

Im Vergleich zur Bedarfs- und Leistungsorientierung für Kunden noch stärker ausgeprägt ist daher die systematische Bedarfserfassung bei den Mitgliedern. Dies zeigt die stark auf die Mitglieder ausgelegte Bedarfsorientierung im Geschäftsmodell, die Einfluss auf die hohe Varianz im Leistungsspektrum zur Deckung interner Mitgliederbedarfe hat. Hoher Wert wird in Geschäftsmodellen von »Mitgliedsorientierten Optimierern« auch auf die sehr klare Strukturierung des Leistungsangebots gelegt, was gemeinsam mit der ausgeprägten Leistungsdistribution, Vermarktung und Vertrieb an die Mitglieder dazu führt, dass Mitglieder und auch externe Kunden einen jeweils optimalen Zugang zu den Leistungen erhalten.

Ein zweiter Schwerpunkt von Netzwerk-Geschäftsmodellen des Typs »Mitgliedsorientierte Optimierer« ist die starke Ausrichtung an der gemeinsamen Wertschöpfung (Achse 2). Die gegenseitige Vernetzung wird gefördert durch regelmäßige Aktivitäten sowie durch die sozioökonomische Eigenmotivation der Mitglieder. Die hohe Relevanz der Transparenz in der gemeinsamen Wertschöpfung führt zur intensiven Pflege professioneller Kommunikationsstrukturen und zu einem sehr starken Ausbau des Wissens-

und Erfahrungsmanagements. Um die Leistungen intern für Mitglieder und extern für Kunden im benötigten Umfang anbieten und erbringen zu können, werden die Ressourcen externer Wertschöpfungspartner in das Netzwerk eingebunden. Die gemeinsame, integrierte Leistungserbringung wird an zentraler Stelle durch eine oder mehrere, größtenteils sehr branchenerfahrene Personen, gebündelt und gesteuert. Bezogen auf das Ziel einer langfristigen, finanziellen Stabilität wird großer Wert auf die Bindung der Finanzierungsquellen gelegt. Ein weiterer Aspekt der finanziellen Absicherung ist die meist hohe Flexibilität der Mittelakquise bei Veränderungen im Netzwerk oder dessen Umfeld. Der zentrale Einsatz von Instrumenten zur Überwachung der Vorgänge (Monitoring) und zur Steuerung und Führung (Controlling) im Netzwerk erlaubt die Berücksichtigung der Anforderungen von externen Mittelgebern und Stakeholdern im Netzwerk. Zudem ermöglicht dies die übersichtliche Darstellung der Kostenfaktoren im Netzwerk, der ein sehr hoher Stellenwert beigemessen wird.

Abbildung 5 zeigt die Schwerpunkte und Achsen des Geschäftsmodell-Idealtyp der »Mitgliedsorientierten Optimierer«.

Schwerpunkte liegen im Aufbau professioneller Strukturen und in der Akteurs- und Leistungs-Orientierung für die Mitglieder mit dem Ziel, die starke, kooperative Vernetzung zu nutzen, um nach außen hin geschlossen aufzutreten. Eine gesicherte Finanzierungsbasis dient als dritter, erkennbarer Schwerpunkt zur Optimierung der Mitglieder-Performance.

Daraus ergeben sich die folgenden Entwicklungsoptionen:

- ▶ Bewusste Fokussierung auf eine priorisierte Kernzielgruppe
- ▶ Fokuslegung bei der Intensität der koordinativen Ressourcenallokation
- ▶ Ausdifferenzierung der finanziellen Aspekte

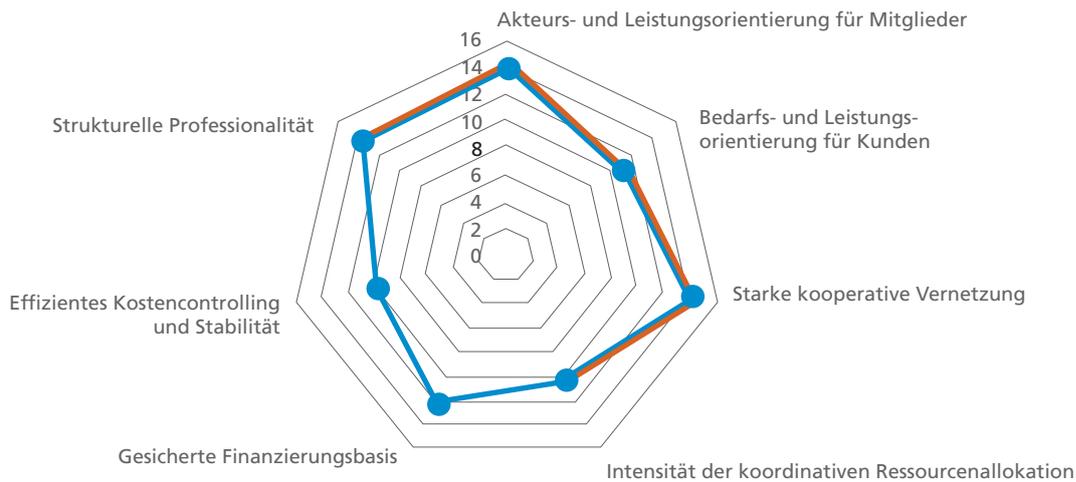


Abbildung 5: Idealtyp »Mitgliedsorientierte Optimierer« für Netzwerk-Geschäftsmodelle (— Achse)

Um eine Weiterentwicklung des Netzwerkgeschäftsmodells zu erzielen und dieses neu auszurichten, sollte der Fokus auf die Bedarfs- und Leistungsorientierung für Kunden und entsprechend auch die Intensität der koordinativen Ressourcenallokation verstärkt werden. Ansätze und Instrumente für die gezielte Weiterentwicklung sind:

- ▶ Einführung von Kenn- und Steuerungsgrößen: Abbildung und Überwachung von Performance-Veränderungen für Performancemanagement durch KPI-System als Argumentationsbasis für Veränderung bzw. um Vergleiche zu anderen Netzwerken (Benchmarking) ziehen zu können.
- ▶ Einholung von Feedback bei Mitgliedern und Kunden durch ein Feedback-System: die Einführung eines solchen Systems erwirkt Transparenz im Erwartungsmanagement und legt die Basis für eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Netzwerkleistungen für die Zielgruppen Mitglieder und Kunden bzw. für die Priorisierung einer Kernzielgruppe (z. B. Kunden) und den entsprechenden Ausbau des Leistungsspektrums.
- ▶ Erstellung eines Ressourcenplans und SOLL-IST-/Prozessanalyse: Ressourceneffiziente Abwicklung der Prozesse und Aktivitäten für die bestehende und die weitere Zielgruppe (z. B. Kunden), um den Einsatz vorhandener Ressourcen so steuern, dass trotzdem der maximal mögliche Mehrwert durch Leistungen für die bestehende Zielgruppe (Mitglieder) erzielt wird.

# FAZIT: VON GESCHÄFTS- MODELLTYPEN ZU PRAXISBEISPIELEN

Im Projekt wurde erforscht, wie sich Dienstleistungsziele und Geschäftsmodelle für Netzwerke ausgestalten und wie sich diese in der Praxis implementieren lassen. Dazu wurden die Geschäftsmodelle von 14 etablierten Netzwerken in Interviews erfasst und anhand eines Analyse Rahmens, dem des INDiGeR-Geschäftsmodellkonzepts, untersucht. Dieses Konzept erlaubt die systematische Darstellung und Analyse eines Netzwerk-Geschäftsmodells.

Aus den Fallstudien wurden anhand von gruppierten Merkmalen die in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Geschäftsmodelltypen »Dynamische Allrounder«, »Kollaborative Integrierten«, »Strukturelle Vernetzer« und »Mitgliedsorientierte Optimierer« abgeleitet. Diese ermöglichen den Verantwortlichen für bestehende oder entstehende Gesundheits- und Dienstleistungsnetzwerke eine Einordnung des eigenen Geschäftsmodells.

Die folgende Übersicht zeigt die Zuordnung von Good-Practice-Fallbeispielen zu den Geschäftsmodelltypen:

Aus der Arbeit mit dem Geschäftsmodell-Konzept und der Erstellung der Fallstudien lassen sich wichtige empirische Erkenntnisse ableiten. Zusammenfassend zeigen die Erkenntnisse der Geschäftsmodell-Forschung des Fraunhofer IAO für Praktiker:

- ▶ 1. Um Transparenz herzustellen und für ein hohes Maß an Professionalität und Nutzenorientierung ist es wichtig, sich mit der Geschäftsmodell-Thematik zu befassen. Dazu ist es im ersten Schritt notwendig, die Aufmerksamkeit und das Bewusstsein für die Thematik im eigenen Netzwerk zu schaffen. Besonders im Non-Profit-Bereich ist der Begriff Geschäftsmodell strittig, da er häufig zunächst mit finanziellen Aspekten in Verbindung gebracht wird. Es hat sich jedoch gezeigt, dass in der Praxis die Denklage aus der INDiGeR-Geschäftsmodell-Forschung auch über die rein finanzielle Betrachtung in der Betrachtung der Zielgruppen, der Leistungen, der Wertschöpfung und der Rahmenbedingungen angewendet wird. Lediglich die Begrifflichkeit ist eine andere, z. B. verwenden
- ▶ 2. Die meisten Netzwerke haben bereits implizit ein (Geschäfts-)Modell, nach dem sie ihr Wirken gestalten. Um dieses explizit abzubilden oder notwendige Veränderungen herauszuarbeiten, unterstützt das INDiGeR-Geschäftsmodell-Konzept. Es ist kein abstraktes Konzept, seine Anwendung hat sich in der Praxis bewährt. Es wurde unter anderem angewendet bei bestehenden und etablierten Netzwerken, deren Geschäftsmodell in Form von Fallstudien abgeleitet wurde. Es wird am realen Beispiel gezeigt, wie sich ein Geschäftsmodell eines Dienstleistungs- und Gesundheitsnetzwerkes durch das INDiGeR-Geschäftsmodell-Konzept beschreiben lässt.
- ▶ 3. Erfolgreiche Geschäftsmodelle bleiben immer »ein Stück weit« individuell, d. h. sie unterscheiden sich abhängig vom Kunden- und Mitgliederkreis als Adressat der Netzwerkleistungen, von der Dynamik im Netzwerk, den strukturellen Voraussetzungen oder Rahmenbedingungen im Wirkungsbereich des Netzwerkes. Die Fallstudien dienen als Erfolgsbeispiele aus der Praxis für die Praxis und zeigen auf, an welchen Stellen Schwerpunkte in der Geschäftsmodell-Gestaltung liegen.
- ▶ 4. Die vergleichende Arbeit mit und am eigenen Geschäftsmodell führt zu Anregungen für Adaptionen im Geschäftsmodell. Auf diese Weise können wichtige Veränderungen und Trends frühzeitig erkannt und im Geschäftsmodell berücksichtigt werden. Dies befähigt dazu, bei Bedarf Veränderungen im Netzwerk durch Geschäftsmodell-Innovationen aktiv zu gestalten, die für Netzwerke in einem dynamischen Umfeld und mit komplexen Akteursgefügen und Motivationslagen unerlässlich sind. Der Leser kann daraus Innovationspotenziale für das eigene Netzwerk-Geschäftsmodell ableiten und das längerfristige Bestehen des Netzwerkes sichern.

Netzwerke häufig die Stichworte Handlungsmuster oder Zielsystem anstatt des Begriffes Geschäftsmodell.

Geschäftsmodelltyp				
	Dynamische Allrounder	Kollaborative Integratoren	Strukturelle Vernetzer	Mitgliedsorientierte Optimierer
Zugeordnete Fallbeispiele	Spectacle Society	Medizin und Mehr Bünde	KreHtiv	Qualität und Effizienz
	Gesundheitsnetzwerk Kehdingen	Alter und Soziales	Gesundheitsnetzwerk Region Wedel	Palliatives Netzwerk Aachen
	Gesundheitscampus Sauerland Spectacle Society	Netzwerk Integrierte Versorgung PINEL	Pinneberger Arztnetz	Wellness Fritzen
			Gesundheitsnetzwerk Hochfranken	
			Ärztegenossenschaft Hochfranken	



**Tabelle 1: Übersicht zu Fallbeispielen für die Geschäftsmodelltypen**

# LITERATURVERZEICHNIS

- ▶ Bierter W, Fichter K, Rudeloff M., Führ, M (2005): Sondierungsvorhaben zu Forschungsbedarfen und Förderformen im Förderschwerpunkt »Erfolgreiche Geschäftsmodelle in einer nachhaltigen Marktwirtschaft«, Erarbeitet im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)«. Berlin: o. V.
- ▶ Simmert B, Ebel P, Bretschneider U (2014): Empirische Erkenntnisse zur Nutzung des Business Model Canvas. Working Paper Series, Nr. 5. Kassel. Germany. [http://pubs.wi-kassel.de/wp-content/uploads/2014/01/JML\\_437.pdf](http://pubs.wi-kassel.de/wp-content/uploads/2014/01/JML_437.pdf). zuletzt geprüft am 30.07.2016.
- ▶ Wirtz BW (2013): Business Model Management. Springer Gabler: Wiesbaden.

# IHRE IDEEN

## IMPRESSUM

**Autorin:** Andrea Rössner

**Kontaktanschrift:** Fraunhofer-Institut für  
Arbeitswirtschaft und Organisation,  
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart  
alexander.schletz@iao.fraunhofer.de

**Layout:** Palmer Hargreaves GmbH

**Satz:** netsyn.de

**Alle Rechte vorbehalten**

**[www.indiger.net](http://www.indiger.net)**

Aus Gründen einer besseren Lesbarkeit wird in dieser Broschüre auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

BETREUT VOM



PTKA  
Projektträger Karlsruhe  
Karlsruher Institut für Technologie