

ANDREA RÖSSNER

ERFOLGREICH VERNETZT: VIER FALLSTUDIEN ZUR TYPOLOGIE VERNETZTER GESCHÄFTSMODELLE



INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	03
Fallstudie »Spectacle Society e. V.«: Ein dynamischer Allrounder	04
Fallstudie »Alter und Soziales e. V.«: ein kollaborativer Integrator	14
Fallstudie »Gesundheitsnetz Hochfranken e. V.«: Ein struktureller Vernetzer	24
Fallstudie »Palliatives Netzwerk für die Region Aachen e. V.«: Ein Mitgliedsorientierter Optimierer	34



VORWORT

Das Forschungsprojekt INDiGeR (»Innovative Netzwerke für Dienstleistungen und Gesundheit in Regionen von morgen«, <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 und 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, Aufmerksamkeit für das Thema zu schaffen. Das Geschäftsmodell ist ein Grundgerüst, das dazu dient, einen systematischen Überblick und damit Transparenz über das »große Ganze« im Netzwerk zu schaffen. Simultan zu der tagtäglichen Netzwerkarbeit ist es daher wichtig, dass im Netzwerk ein Bewusstsein für die Wirkung des eigenen Netzwerk-Geschäftsmodells besteht, und dass bei Bedarf das Augenmerk wiederholt auf das Thema gelenkt wird, um 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. Dazu wurden die Geschäftsmodelle von 14 etablierten Netzwerken in Interviews erfasst, anhand eines Analyserahmens, dem INDiGeR-Geschäftsmodellkonzept, strukturiert untersucht und als Good-Practice-Fallstudien beschrieben und aufbereitet. Aus den Fallstudien wurden Geschäftsmodell-Typen (die »dynamischen Allrounder«, die »kollaborativen Integratoren«, die »strukturellen Vernetzer« und die »mitgliedsorientierten Optimierer«) abgeleitet, die eine Einordnung des eigenen Geschäftsmodells ermöglichen (mehr dazu in der Broschüre: Geschäftsmodelle für Leistungsnetzwerke analysieren: Eine Typologie vernetzter Leistungserbringung)

Impulse zum Thema »Entwicklung von Netzwerk-Geschäftsmodellen« für bestehende oder sich im Aufbau befindliche Netzwerke bietet diese Fallstudien-Publikation: Es wird am realen Beispiel gezeigt, wie sich ein Geschäfts-

modell eines Dienstleistungs- und Gesundheitsnetzwerkes durch das INDiGeR-Geschäftsmodellkonzept jeweils für die interne Perspektive (Netzwerk-Mitglieder) und die externe Perspektive (Netzwerk-Kunden) beschreiben lässt. Dies erfolgt anhand von Leitfragen entlang bestimmter Schwerpunkte (Dimensionen):

- ▶ Was will ich anbieten? Formulierung und bewusste Weiterentwicklung des Leistungsversprechens
- ▶ Wie organisiere ich die Zusammenarbeit im Netzwerk? Wertschöpfung aktiv gestalten durch Organisation der Leistungsprozesse
- ▶ Welche Kosten entstehen mir und welche Gewinne erwarte ich? Transparenz und Perspektiven für Finanzierung schaffen
- ▶ Mit welchen Hindernissen muss und mit welcher Unterstützung kann ich rechnen? Berücksichtigung von und Orientierung an relevanten Rahmenbedingungen

Interessierte Leser finden in dieser Broschüre Anhaltspunkte dazu, wie Analyse und Beschreibung von Elementen und Teilprozessen der Geschäftsmodell-Entwicklung für Dienstleistungsnetzwerke in einem bestimmten Setting aufgebaut sein können.

Zum Aufbau der Fallstudien: Sie enthalten eine Beschreibung zu

- ▶ allgemeinen Infos zum Fallbeispiel: Daten zum Netzwerk im Überblick sowie zu netzwerkspezifischen Besonderheiten und zu Funktionen und Schwerpunkten des Netzwerks
- ▶ Geschäftsmodell-Typ: dem jeweiligen Typ, dem das Netzwerk (u. a.) zugeordnet wurde
- ▶ dem Geschäftsmodell des Netzwerks: jeweils für die interne Perspektive (Netzwerk-Mitglieder) und die externe Perspektive (Netzwerk-Kunden) entlang der Logik des INDiGeR-Geschäftsmodellkonzepts (Leistungsversprechen, Wertschöpfung, Finanzierung, Rahmenbedingungen).
- ▶ Fazit: zu den spezifischen Geschäftsmodell-Schwerpunkten des Netzwerkes

FALLSTUDIE »SPECTACLE SOCIETY E. V.«: EIN DYNAMISCHER ALLROUNDER

Allgemeines zum Netzwerk

Das Netzwerk ist seit Dezember 2014¹ ein gemeinnütziger e. V., dessen Gründungsmitglied und Vorstandsvorsitzender, von Beruf Interactive Experience Designer, sich aktiv an den Arbeiten im Netzwerk beteiligt und zudem eine übergreifende Rolle und einen interdisziplinären Auftrag wahrnimmt.

Die Grundlage für Entstehungs- und Entwicklungsprozess des Netzwerks wurde bereits im Jahr 2005 gelegt. Veranstaltungen des Dachverbandes namens »leadventures« dienten dazu, Künstler und Kreative mit der Wirtschaft zusammen zu bringen. In der Folge entstand 2009 der Verband der Kultur- und Kreativwirtschaft Deutschland »Kulturgilde« mit Sitz in Baden-Württemberg, in Tübingen, aus dem wiederum im Jahr 2014 das Kreativnetzwerk

»Spectacle Society« gezielt als gemeinnütziger Verein gegründet wurde. Ausschlaggebend für die Wahl der Rechtsform war die Prämisse, sich als Netzwerk nicht in Konkurrenzsituation mit anderen wirtschaftlichen Marktakteuren zu begeben. Zudem wird dem Netzwerk als e. V. die Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden möglich und nach Projektabschluss die Verwertung der Netzwerkleistungen gesichert. Letztere wurden über öffentliche Förderprojekte entwickelt, die mit der PIAGET Forschungsgemeinschaft als Netzwerkpartner akquiriert wurden. So kam es zu einem engeren Austausch mit dem öffentlichen Sektor, bspw. mit dem Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg, das im Jahr 2012 zwei Projekte bewilligte. Indem das Netzwerk auch über geförderte Projekte hinaus alle Kreativen organisiert zusammenbringt, werden neue Leistungen entwickelt und etabliert, die für die externen Kunden einen echten, erkennbaren Mehrwert bieten.

Sitz /Sadt, Region)	Essen (Nordrhein-Westfalen)
Gründung	2013
Organisationsform	gemeinnütziger e. V.
Anzahl Mitglieder	322 (Stand: Juni 2016)
Fokus / Thema	Kultur- und Kreativwirtschaft, 12 Branchen-Teilsegmente
Mitgliederstruktur	Unternehmen (v. a. Kleinbetriebe) der 12 Branchensegmente der Kultur- und Kreativwirtschaft
Netzwerkform	Unternehmens-, Policy- und Professional-Netzwerk (regional)
Operationalisierung Netzwerkarbeiten	Vernetzung und gleichberechtigte, teilbranchenübergreifende Arbeiten über die gesamte Kultur- und Kreativwirtschaft hinweg
Besonderheiten	Überregional deutschlandweit tätig mit Schwerpunkten in Essen, Nürnberg; finanziell komplett unabhängig und ohne eigene Finanz-administration, regionale und politische Interessensvertretung; enge Zusammenarbeit (Netzwerkmanagement in Personalunion) mit Partnernetzwerk Kulturgilde

Netzwerkspezifische Besonderheiten

Das Netzwerk zeichnet das gleichberechtigte, teilbranchenübergreifende Arbeiten über die gesamte Kultur- und Kreativwirtschaft hinweg aus. Dabei ist keine Teilbranche allein bestimmend innerhalb des Netzwerks oder hat eine implizite Treiberrolle inne, sondern jede Teilbranche ist ein Treiber und wird bei Bedarf an der Leistungsgestaltung und -erbringung beteiligt.

Über die Förderprojekte (s.o.) werden nicht nur Netzwerk-Leistungen, sondern auch das Netzwerk selbst systematisch weiterentwickelt. Die »Spectacle Society« ist an drei unterschiedlichen Standorten aktiv. Die Entscheidung zur Standortwahl bei Expansion ist expertise- und personengebunden, zudem sollte dort bereits ein starker Stand-

Abbildung 1: Daten zum Netzwerk »Spectacle Society e. V.« im Überblick

1 Vgl. Homepage Spectacle Society; »Wer sind wir?« unter: <http://www.spectacle-society.com/society.html> (zuletzt abgerufen am 18.01.2018)

ort des Partnernetzwerks Kulturgilde vorliegen. Auf Basis dieser Kooperation könnte der Verein um Essen herum im Ruhrgebiet theoretisch bis zu 52 Städte abdecken. Weitere Vorteile mehrerer Standorte sind für die »Spectacle Society«: eine breitere Basis an potenziellen (Groß-)Kunden wie z. B. Wirtschaftsunternehmen und Multiplikatoren wie z. B. Museen sowie die leichtere Personalgewinnung bei personalaufwendigen, teilweise sehr spezifischen Großprojekten.

Alleinstellungsmerkmal ist für das Netzwerk auf Leistungsebene, dass Aufträge sowohl branchenübergreifend organisiert ausgeführt (auf Anfrage) als auch proaktiv angeboten werden, indem oft zufallsgetrieben aus Bedarfen Leistungen entwickelt werden. Diese werden systematisch in das Netzwerk-Leistungsangebot überführt. Dieses enthält zwar kein Standardportfolio, die wiederholte Erbringung für weitere externe Kunden und Branchen wird aber gefördert, damit das Netzwerk bestehende Synergiepotenziale gezielt nutzt. Für das öffentliche Auftreten des Netzwerks als Einheit ist neben der (rein als Formalie angesehenen) Rechtsform, die Marke »Spectacle Society« und vor allem das ehrenamtliche Engagement aller Netzwerkakteure wichtig.

Funktionen und Schwerpunkte des Netzwerks im Überblick

Netzwerke erfüllen in ihrem Wirken für die Mitglieder (interne Perspektive) und für die Kunden (externe Perspektive) bestimmte Funktionen. Diese sind im Wesentlichen:

- ▶ Angebot und Vertrieb
- ▶ Marketing
- ▶ Innovation und FuE (Forschung und Entwicklung)
- ▶ Aus- und Weiterbildung
- ▶ Vernetzung und Wissensaustausch
- ▶ Interessenvertretung
- ▶ Qualität und Produktivität

Abhängig davon, wie stark diese Funktionen von einem Netzwerk erfüllt werden, lassen sich Schwerpunkte abbilden. In der grafischen Abbildung unten sind die Funktionen für das Netzwerk abgebildet und mit ausgefüllten Kästchen bewertet. Ist eine Funktion gar nicht im Netzwerk vorhanden, so ist in der entsprechenden Zeile der Funktion kein Kästchen grün. Ist die Funktion grundsätzlich vorhanden, so ist ein Kästchen grün eingefärbt. Ein leichter bis starker Schwerpunkt lässt sich erkennen, wenn Funktion (grün gefüllte Kästchen) gering, mittel oder stark im Netzwerk ausgeprägt ist. Abbildung 2 zeigt die Netzwerk-Schwerpunkte der »Spectacle Society e. V.«:

Schwerpunktlegung in »Spectacle Society e. V.«				
	vorhanden	gering	mittel	hoch
Angebot und Vertrieb				
Marketing				
Innovation und FuE				
Aus- und Weiterbildung				
Vernetzung und Wissensaustausch				
Interessenvertretung				
Qualität und Produktivität				

Abbildung 2: Überblick der Funktionen und Schwerpunkte des Netzwerks »Spectacle Society e. V.«

Der Geschäftsmodell-Typ »Dynamischer Allrounder«

Abhängig vom Kontext und den spezifischen Schwerpunkten eines Netzwerks lassen sich vier unterschiedliche Typen von Geschäftsmodellen identifizieren: die »dynamischen Allrounder«, die »kollaborativen Integratoren«, »strukturellen Vernetzer« und die »mitgliedsorientierten Optimierer«.

Diese Typen bzw. Geschäftsmodell-Grundmuster zeigen auf, worauf ein Netzwerk sein Geschäftsmodell aktuell ausrichtet. Dies kann die Orientierung an Mitglie-

der- 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.

Netzwerke wie die »Spectacle Society e. V.« gehören dem Geschäftsmodell-Typ der »dynamischen Allrounder« an. Netzwerke dieses Typs sind in ihrer grundsätzlichen Ausrichtung auf die externen Kunden fokussiert. Dadurch ist das Leistungsspektrum vielseitig und breit aufgestellt. Kennzeichnend für solche Geschäftsmodelle sind komplexe

Interaktionsbeziehungen, die sich immer wieder wandeln, und eine große Anzahl an aktiven, oftmals stark intrinsisch motivierten Mitgliedern, die gemeinsam in fixierten oder wechselnden Projektgruppen Leistungen entwickeln und erbringen. Diesen Typ zeichnet zudem die Organisations- und Koordinationsstruktur aus. Diese ist zwar zentral ausgerichtet und obliegt meist einer oder wenigen Personen, umfasst aber einen hohen Anteil an ehrenamtlicher Arbeit. Häufig ist das Netzwerkmanagement selbst ehrenamtlich tätig oder die unterstützenden Kräfte und Gremien arbeiten auf gemeinnütziger, ehrenamtlicher Basis. Die daraus entstehende Komplexität in Leistungsversprechen und in der Wertschöpfungskonstellation kann erfolgsbringend geordnet, koordiniert und gesteuert werden, sofern das Netzwerk die Schwerpunkte auf diese Aspekte im Geschäftsmodell legt und diese transparent macht.

Das Geschäftsmodell des Netzwerks

Um die Charakteristika des Netzwerk-Geschäftsmodells der »Spectacle Society« abzubilden, wurden Merkmale definiert. Deren quantifizierten Ausprägungen dienen der Abbildung der wesentlichen Interview-Inhalte. Die Merkmalsausprägungen wurden analysiert, zu Merkmalskategorien gruppiert, mit Punktwerten im Bereich zwischen 0 (überhaupt nicht vorhanden) und 16 (sehr stark ausgeprägt) versehen, summiert sowie optisch als Graphen dargestellt. Die sieben Merkmalskategorien sind:

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

Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Geschäftsmodellen werden im Wesentlichen anhand der sieben Merkmalskategorien abgeleitet. Um eine Vergleichbarkeit zwischen den Fallbeispielen herzustellen, sind die sieben Merkmalskategorien bei allen Netzwerkgeschäftsmodellen identisch, nur der jeweilige Punktwert, die Ausprägung der Merkmale, unterscheidet sich. Je höher der Punktwert, desto stärker ist das Merkmal im betrachteten Geschäftsmodell ausgeprägt. Abbildung 3 zeigt das Geschäftsmodell des Netzwerks »Spectacle Society« mit seinen Schwerpunkten im Überblick:

Die dynamische Wertschöpfung im Netzwerk »Spectacle Society« ist stark auf die individuellen Leistungsbedarfe der externen Zielgruppe, der Netzwerk-Kunden, ausgerichtet. Dadurch hat das Geschäftsmodell auch einen starken Schwerpunkt auf der Allokation der Ressourcen, die von einzelnen Mitgliedern eingebracht und im Netzwerk effektiv und bedarfsgerecht koordiniert werden. Zudem ist für die Leistungserbringung, aber auch als Mehrwert für die Mitglieder, die Stärkung der gegenseitigen, kooperativen Vernetzung ein weiterer Schwerpunkt des Geschäftsmodells. Netzwerkstrukturen, die sich je nach Art und Umfang der externen Leistungsbedarfe und der internen Vernetzungsbedarfe bilden und anpassen, unterstützen die Netzwerkaktivitäten.

Geschäftsmodell-Verständnis

Auslöser, sich mit dem Thema Geschäftsmodell für das Netzwerk »Spectacle Society« als Verein zu beschäftigen, war der jährliche Wettbewerb »Kreativpiloten«. Dabei wurde deutlich, dass die jahrzehntelange praktische Erfahrung des Netzwerks deshalb so erfolgreich ist, weil die Mitglieder und weiteren Akteure Erfolg mit den Leistungen haben und Geschäft generieren. Der Verein sieht sich als Mittler zwischen Markt und Leistungserbringern. Basie-

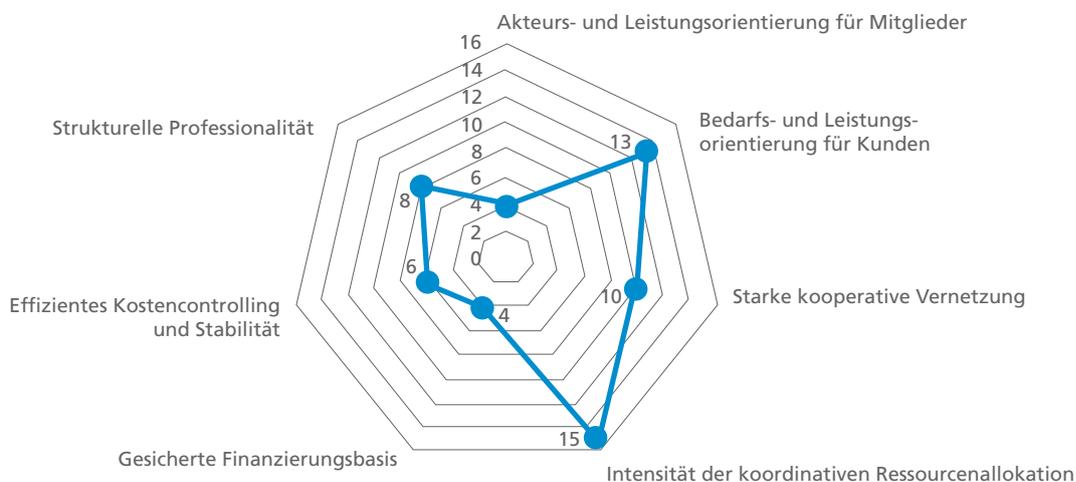


Abbildung 3: Überblick der Schwerpunkte im Geschäftsmodell des Netzwerks »Spectacle Society«

rend auf dieser Erkenntnis wurde durch den Vorstandsvorsitzenden ein Vorschlag für das Geschäftsmodell erarbeitet. Dies erfolgte durch Überlegungen, wurde aber nicht methodisch-systematisch durchgeführt oder visualisiert. Da die Mitglieder wirtschaftliche Akteure sind, muss das Geschäftsmodell durch Vorgaben insbesondere die Vermeidung von Konkurrenzsituationen im Netzwerk regeln. So ist im Direktorat von jeder Teilbranche nur ein Direktor vertreten und die Zugriffsrechte auf Kundenkontakte sind klar geregelt.

Im Direktorat wurden darauf aufbauend die Entwicklungsziele für die nächsten Jahre beschlossen. Die Expansion in andere Städte, um z. B. das komplette Ruhrgebiet oder Hamburg und Leipzig mit Personalkapazitäten und Leistungen abdecken zu können, ist wichtig für die weitere Entwicklung. Da zudem die Struktur des Direktorats auf die neuen Standorte ausgeweitet wird, kommt es zu einer formalisierten Übertragung des Geschäftsmodells. Dies betrifft den Aufbau von Strukturen wie das Direktorat, aber auch Abläufe wie z. B. die Art der Rechnungstellung. Charakteristisch ist dabei die organisatorische Struktur in jedem der regionalen Netzwerke (im Folgenden immer am Beispiel des Standorts in Essen), die Rollen und Zusammenarbeit für die Netzwerkaktivitäten regelt. Unabhängig von Mitgliedschaften sind die Partner im äußeren Kreis für die Projektarbeit, die eigentliche Leistungserstellung zuständig. Die Mitglieder im Direktorium, die den »inneren Kreis« bilden, verbinden Themen zu Ideen und sorgen für Aufträge, überwachen Budget und Aufgaben und stellen branchenübergreifend Kontakt zwischen den Partnern her, sodass die Leistungen erbracht werden können. Für Partner im »äußeren Kreis«, die kreativen Leistungserbringer, die auch Projekt-Owner sein können und für die Leistungserbringung ihre Kontakte weitervermitteln, ist das Geschäftsmodell nicht relevant und auch nicht verfügbar.

Perspektive auf die interne Zielgruppe

Diese umfasst alle Mitglieder eines Direktorats, die als freiberufliche Künstler jeweils Vertreter einer der Teilbranchen der Kultur- und Kreativwirtschaft sind. Sie haben aber Zugriff auf hunderte Firmen und Freiberufler im äußeren Kreis des Vereins, die bei der Leistungserstellung mitwirken. Indirekt fallen auch »verlorene«, ehemalige Leistungserbringer in diese Zielgruppe des Vereins »Spectacle Society«. Für das Netzwerk geeignet sind Firmen oder freiberufliche Leistungserbringer, deren Geschäft sich entweder im Wachstum befindet, (Ziel, mehr Kontakte, Aufträge, Geschäfte zu realisieren, langfristig zu denken) oder deren Geschäft leicht abnimmt (Ziel, zeitnah aktiv zu werden hinsichtlich neuer Kontakte, Kundenkreise, um die Bedrohung der eigenen Firma abzuwenden). Es entstehen aus dieser Dynamik zwar Schwankungen in der Mitgliederzahl, aber auch ein Zugewinn durch Erfahrung für das Netzwerk.

Leistungsperspektiven auf die externe Zielgruppe

Einerseits setzt sich diese aus Wirtschaftsunternehmen (z. B. Siemens, DATEV, Ausstellung für Arbeitsschutz DASA) zusammen bei und mit denen finanziell lukrative Aufträge realisiert werden und andererseits aus der öffentlichen Hand sowie Museen, die eher ein Multiplikator zu deren Firmenkunden sind.

Weitere Stakeholder

Stakeholder des Netzwerkes sind neben dem äußeren Kreis auch institutionelle Partner, die projektbasiert eingebunden werden. Ein Beispiel ist die PIAGET Forschungsgesellschaft für die Anwerbung von Forschungs-/Förderprojekten, die als Forschungseinrichtung speziell für kleine Kreativbetriebe aufgebaut wurde. Ziel ist die Skalierung und wirtschaftliche Verwertung von Projektergebnissen (= Leistungskonzepten) aus dem Netzwerk »Spectacle Society« systematisch zu unterstützen. Damit ergeben sich Synergien zu den Wachstumszielen des Vereins »Spectacle Society«, denn bei skalierbaren Projektideen wird die Netzwerkneugründung schnell und effizient und damit die Übertragung erfolgreicher Geschäftsmodelle befördert.

Auch die Kooperation mit weiteren Netzwerken ist für die »Spectacle Society« als Netzwerk und Verein wichtig. Hier ist zum Beispiel die Kooperation mit der Kulturgilde und der Spielegilde, jeweils ein gesamtdeutscher Verband, von Bedeutung. Je nachdem, in welcher Region die Verbände personalstark vertreten sind, unterstützen sie die »Spectacle Society« beispielsweise bei der kurzfristigen Akquise von Leistungserbringern.

Sonstige benötigte Partner kommen aus Bereichen außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft, werden aber für die Leistungserstellung, z. B. vor Ort beim Kunden, benötigt. Solche Partner können beispielsweise aus der Logistik, Veranstaltungstechnik oder dem Veranstaltungsmanagement kommen und temporär in die Leistungserbringung einbezogen werden.

Leistungsversprechen

Bedarf intern und extern

Die Bedarfe der Mitglieder werden durch die aktive Projekt- und Auftragsakquise der Mitglieder selbst adressiert und entsprechende Ideen bzw. Leistungen koordiniert mit dem äußeren Kreis umgesetzt.

Bedarfe der externen Kunden werden von Partnern oder Mitgliedern erfasst, vom Direktorat in Absprache mit den Kunden konkretisiert, verhandelt und in einem Angebot verschriftlicht. Bedarfe der Partner werden nicht explizit oder regelmäßig erfasst, können aber bei Netzwerkveranstaltungen geäußert werden.

Nutzenversprechen intern

Der Verein »Spectacle Society« sieht sich in der Funktion einer Angebots- und Vertriebsplattform für die Mitglieder. Entsprechend besteht das Nutzenversprechen für die Mitglieder hauptsächlich darin, durch gemeinsame Projektideen einen Innovationsmotor für Leistungsentwicklung und Anknüpfungspunkte zwischen den verschiedenen Branchen zu schaffen. »Im Museum Tänzer einzusetzen ist eine weitere Möglichkeit, da wäre jetzt aber jemand aus einer anderen Teilbranche gar nicht draufgekommen und dadurch können sich unheimlich viele einbringen«.

Individuelle Mehrwerte entstehen, indem Mitglieder in Konzeption und Vertrieb der Leistungen integriert werden und eine aktive Rolle haben. Beispielsweise entstehen bei regelmäßigen, persönlichen Treffen oder bei Arbeiten im »Unperfekthaus« spontan Leistungsideen oder ein komplett neues Konzept. »Oft ist es auch müßig sowas aufzuschreiben, das ist halt gerade beim Kreativen, da kommen die Ideen plötzlich und die schießen aus dem Mund raus und (...) oft muss man das auch direkt irgendwie mit Bewegung zeigen«

Obwohl elektronische Medien für die kooperative Leistungsentwicklung kaum eine Rolle spielen, so ist für die Leistungserbringung die Wissensplattform ein weiterer Nutzen des Netzwerks. Über Social-Media wie bspw. Facebook-Auftritte und -Gruppen kann Informationsmaterial und Aktuelles (Projekte, Bewerbung von Veranstaltungen, etc.) abgerufen werden.

Ein weiterer Mehrwert für die Mitglieder und Partner im äußeren Kreis ist das Angebotsspektrum, indem sie (theoretisch) als Einzelner auf das gesamte Leistungsportfolio der Spectacle Society zurückgreifen und dieses ihren Kunden anbieten und durch das Netzwerk umsetzen können. Dem liegt der kooperative Ansatz des Netzwerks zugrunde, z.B. dass in Verbundprojekten (akquiriert durch den Verein Spectacle Society) zur Leistungserstellung mindestens zwei oder drei Branchen beteiligt sein müssen. Für den einzelnen Akteur beruht das Netzwerkprinzip auf Selbstbestimmtheit und Freiwilligkeit. »(...) wenn du dich nicht um was kümmerst und dich nicht beteiligst an der Projektakquise oder dem Konzept, dann hast du nichts von dem Verein.«

“
**WIR BIETEN
 NICHTS, AUSSER
 DU MACHST WAS.
 WENN DU WAS
 MACHST, DANN
 HAST DU AUCH
 EINEN MEHRWERT.**
 ”

Nutzenversprechen extern

Das Nutzenversprechen an die externen Kunden umfasst ein maßgeschneidertes Angebot, das durch die Kombination von Kompetenzen und Know-how im Netzwerk umfangreich und passgenau ist. In Reaktion auf eine Anfrage (Telefonnummer, die immer geschaltet ist) erstellt der Verein zunächst ein integriertes, unverbindliches Angebot bestehend aus verschiedenen Teilleistungen. Der Kunde entscheidet, welche der Ideen umgesetzt und als Netzwerk-Leistungen beauftragt werden. Die konkrete Ausarbeitung des Angebots erfolgt im Nachgang.

Portfolio interne Leistungen

Das interne Leistungsportfolio umfasst den gezielten Vertrieb der Leistungen der Mitglieder und Partner an externe Kunden, den gegenseitigen Austausch von Ideen und Know-how.

Portfolio externe Leistungen

Das externe Leistungsportfolio ist aufgeteilt in mehrere Vertriebsgruppen:

► **Angebotskatalog für proaktiv angebotene Leistungen:**

um einen Überblick zu geben, was die Freiberufler gemeinsam leisten. Hierunter fallen z. B. Entertainmentformate, also skalierbare und übertragbare Leistungen wie interaktive Führungen, oder das »Krimi-Dinner«.

► **Individuelle Anfragen externer Kunden:**

direkt und finanziell lukrativ z. B. von Museen, Firmenkunden oder indirekt über Eventagenturen, die auf die Netzwerk-Ressourcen (personell, Know-how in der Leistungskonzeption) zurückgreifen. Beispiele für letztere Leistungen sind z. B. Promotion-Aufträge bei Messen (Stände ausgestalten und Performances machen), auf denen aber nicht der Fokus liegt.

► **Innovative Leistungen für Zukunftsthemen:**

diese werden bedarfsgetrieben entwickelt, entweder in Verbund-Forschungsprojekten oder durch Direktbeauftragung. Leistungsbeispiele hierfür sind technische Simulationen, Zielgruppen sind z. B. Museen oder der Netzwerk-Partner PIAGET Forschungsgesellschaft

Marketing, Vertrieb und Distribution der Netzwerk-Leistungen erfolgt größtenteils durch mündliche Weitergabe im persönlichen Gespräch (Mund-zu-Mund-Propaganda), hauptsächlich über das Direktorat. Einzige weitere Medien für die externe Kommunikation sind die Website als zentrale Anlaufstelle und Informationsquelle

und ein Newsletter. Zudem erfolgt über Social-Media-Kanäle, E-Mail-Newsletter und auch über physische Treffen in Form von Stammtischen die Kontaktpflege mit dem äußeren Kreis und aktuell »verlorenen« Mitgliedern (zu Bedeutung siehe oben). Indirekt wird die Vernetzung der Kunden untereinander genutzt, um Zugang zu weiteren, externen Kunden zu erlangen. So sind bspw. Museen Veranstaltungsorte für Firmen-Kunden und damit gute Multiplikatoren. Über die Verbandsarbeit werden Themen durch das Netzwerk auch in die Politik getragen.

Zur Erhöhung der Kontaktfläche stellt das Netzwerk diverse, öffentliche Veranstaltungsformate bereit, z. B. monatliche Kreativstammtische oder Kreativ-Treffen zum Zusammenkommen von Wissenschaft und Science-Fiction-Autoren. Veranstaltungen sind für das Netzwerk wichtig um bestehende Kunden zu halten, neue Kunden zu akquirieren sowie Kontakt zu neuen, kreativen Partnern zu aufzubauen. Daher nutzen Direktors-Mitglieder (z. B. Werbeagenturen) ihren Zugang zu Messen, um dort als Besucher direkt Kunden für das Netzwerk anzusprechen, aber nicht als Aussteller (zu teuer und zu zeitaufwendig). Für einzelne Mitglieder oder Partner übernimmt das Netzwerk keine Werbung, jeder verkauft sich selbst und baut sich durch die Beteiligung an (Teil-)Leistungen sein eigenes Netzwerk aus.

Um Kundenfeedback einzuholen, gibt es keinen formalisierten Ablauf oder Kriterien. Abhängig davon, wie nah der Leistungsverantwortliche (Projekt-Owner) am Kunden ist, erfolgt Feedback persönlich, bei einem Telefonat, per E-Mail und indirekt durch Nachbuchungen. Entscheidend ist hier das Erfahrungswissen des Netzwerks in den Branchen, eine persönliche Wiederbeauftragung einzelner Akteure ist oftmals aufgrund der hohen Fluktuation nicht möglich. Auch sind Aufträge gebunden an Terminfristen; wenn die Kunden für die Beauftragung mehr Zeit benötigen, kann es sein, dass das Zeitfenster für eine kooperative Leistungserbringung (aufgrund von freien Kapazitäten etc.) abgelaufen ist und die Leistung vom Netzwerk nicht mehr angeboten werden kann.

Wertschöpfung

Schlüsselprozesse und -aktivitäten

Schlüsselprozesse zur Leistungsentwicklung und Projektaquise erfolgen sowohl reaktiv (auf Kundenanfrage) als auch proaktiv.

Reaktiv auf eine konkrete Anfrage stimmen sich zwei, drei Mitglieder im Direktorat, die Erfahrung im angefragten Thema haben, über die groben Inhalte des Angebots ab. Die Erörterung der benötigten Leistungserbringer erfolgt einmal im Monat über eine geschlossene (innerer Kreis) oder öffentliche (innerer und äußerer Kreis) Direktoratsitzung. Liegt eine vage An-

frage zur Konzeptentwicklung ohne Vorab-Details vor, wird die Anfrage an alle Netzwerkakteure weitergeleitet.

Werden proaktiv im Netzwerk Ideen für Projekte und Leistungen entwickelt, so werden diese zunächst intern bei der Direktoratsitzung vorgestellt und kooperativ eruiert, wie das konkret ausgestaltet sein und wer noch daran mitarbeiten kann. Erst im nächsten Schritt werden potenzielle Kunden aus den Geschäftsnetzwerken eines jeden Mitglieds angesprochen oder Förderprojekte angestoßen. Bei der Projekt- und Auftragsakquise können die Mitglieder unter dem eigenen Firmenlogo auftreten, wenn zum Kunden bereits ein Geschäftskontakt besteht. Aufträge werden dann zwar von den Mitgliedern im inneren und äußeren Kreis (für den Verein) akquiriert, deren Kunden aber niemals in das Netzwerk »gezogen«, sodass die anderen Vereinsmitglieder (= Direktoren) keinen Zugriff auf diese Kundenkontakte bekommen. Bestand zu einem Kunden noch kein Vorkontakt, so akquiriert der Verein unter dem Logo der »Spectacle Society« einen Auftrag oder ein (Förder-)Projekt. Das Angebot wird von der Spectacle Society (durch Direktor oder Vorstand) unter der Netzwerkmarke erstellt.

Grundsätzlich gilt: wer einen Auftrag akquiriert ist immer beteiligt, entweder an der Leistungserstellung selbst oder in der Konzeption oder im Administrationsbereich. Meistens gibt es zwei Kümmerer: das Konzept verantwortet der Projekt-Owner der das Projekt einbringt, das Projektmanagement Budget und die Vernetzung (was/wen brauchen wir noch, etc.) ein Mitglied im Direktorat. Je ein Projekt-Owner und ein Direktor arbeiten zusammen dynamisch organisiert an einer Idee, der individuellen Leistungsentwicklung und der Durchführung.

Im gesamten Leistungserstellungsprozess ist die Leistungserbringung vor Ort beim Kunden meist nur ein kleiner Bruchteil des Gesamtaufwands. Im Verhältnis haben die Vorarbeiten für die Angebotserstellung, Abstimmung und Verhandlungen mit Kunden (zeitgleich: Prüfung der Leistungsbereitschaft im Netzwerk) und die Vorbereitung der Leistungserstellung (Briefing, Training der kreativen Leistungspartner) einen erheblich größeren Anteil. Abhängig von der Erfahrung, der Akteurs-Konstellation und dem Neuheitsgrad der Leistung variiert dieser Aufwand jedoch stark. Beispielsweise arbeiten sich Profitänzer schneller ein, kosten aber auch mehr. Bei einem begrenzten Budget werden keine Profitänzer eingesetzt, dafür dauert das Eintrainieren länger und der Trainer erhält einen größeren Anteil des Budgets. Ebenso ist dies bei wichtigen Anlässen und auch bei großen Leistungs- bzw. Projektgruppen.

Die ausführenden Mitglieder erstellen nach der kooperativ erbrachten Leistung individuell direkt eine Rechnung für die eigene Leistung als Partner-Subunternehmen an den Auftraggeber, mit dem Vermerk »im Auftrag der Spectacle Society«. Abhängig davon, wie viele Akteure an der Leis-

tungserstellung beteiligt waren, bekommt der Kunde die entspr. Anzahl an Rechnungen, von jedem Leistungserbringer eine eigene.

Das ist der Grund, warum das Netzwerk kein Budget benötigt: bei zentraler Rechnungstellung über den Verein »müsste ich jemand einstellen, der das macht.«

Schlüsselressourcen und Leistungsintegration

Schlüsselressourcen des Netzwerks sind neben dem sehr wichtigen ehrenamtlichen Engagement – vor allem der Mitglieder im Vorstand – das Unperfekthaus, ein Kreativ-Haus im Herzen der Stadt Essen, und die Marke des Vereins »Spectacle Society« für kooperative Angebote und Anträge.

Bei Leistungen, für deren Erbringung fast alle Teilbranchen im Netzwerk gebraucht werden, ein Beispiel sind die interaktiven Führungen, erfolgt die leistungsbezogene Integration systematisch. Nach mehrmaligem Test wird der Leistungsinhalt immer nach demselben Schema aufgebaut und mehrfach angeboten (skaliert). Dennoch wird die Leistung in Inhalt, Format und Zusammensetzung der beteiligten Leistungserbringer angepasst an den Kunden und dessen Budget.

Finanzen

Erlösquellen

Das Netzwerk und auch der Verein generieren grundsätzlich keine Einnahmen, wichtig ist die Erhaltung der Gemeinnützigkeit. Private Spenden² z. B. für Banner etc. sind Teil der Einnahmen, aber vernachlässigbar gering.

Für die Leistungen werden auf individueller Ebene der Leistungserbringer Erlöse generiert. Die Gesamt-Preisberechnung basiert auf den individuellen Kostensätzen (die in und zwischen den Teilbranchen variieren). Zudem hängt der Angebots- und Rechnungsbetrag vom Leistungsumfang (Story, Vorbereitungsaufwand wie Orts-Begehungen, technischer Aufwand, Input Know-how, Briefing, personell: Anzahl Mitarbeitende, etc.) und von der Größe des Auftraggebers (KMU, Großunternehmen) ab. Bei Spezialwünschen von Kunden (z. B. Kostüme mit Logo, etc.) müssen Mitglieder nicht in Vorleistung gehen, sondern dies wird im Vorhinein in Rechnung gestellt und vom Kunden überwiesen, der Rechnungsbetrag für die Leistung selbst erst nach deren Erbringung. Dadurch, dass viele Einzelpersonen oder -firmen im Auftrag der »Spectacle Society« an den Leistungen mitarbeiten und der Vereinsvorsitz sowie das Direktorat ehrenamtlich besetzt ist, muss aus organisatorischen und Kapazitätsgründen jeder Leistungserbringer

seine eigene Rechnung direkt an den Auftraggeber stellen und verwalten.

Kostenfaktoren

Kosten und leistungsbezogene Ausgaben sind nicht vorhanden, da zur Leistungserbringung auf die Ressourcen (z. B. Bühne) der Mitglieder, Partner oder der Kunden selbst zurückgegriffen wird. Fehlende Infrastruktur oder Accessoires werden lediglich als gesonderte (Null-)Position im Angebot aufgeführt, ggf. auch bestimmte Dienstleister vom Netzwerk empfohlen.

Rahmenbedingungen

Gesetze und Vorgaben

Das Netzwerk bewegt sich als gemeinnütziger Verein ohne kollektive Gewinnabsichten innerhalb der gesetzlichen Vorgaben und Rahmenbedingungen.

Strategie und Ziele

Die **Strategie** des Netzwerks zielt auf die überregionale Expansion ab, erfolgen soll ein deutschlandweiter Netzwerkaufbau nach demselben Erfolgsvorbild mit einer eigenen Direktoratsebene: »In Hamburg bauen wir das genauso auf.« Ziel ist auf regionaler Ebene der Ausbau der teilbranchenübergreifenden Zusammenarbeit und Regionen-übergreifend der Austausch zwischen den einzelnen regionalen Direktoren, bspw. zum Ablauf von Akquisen oder Projekten. Obwohl durch Social-Media-Einsatz dieser Austausch schrittweise formalisiert wird, ist ein übergreifendes, z. B. deutschlandweites Format schwierig umzusetzen.

Organisationsstruktur

Die Mitgliederstruktur des Netzwerks spiegelt sich in der Aufbauorganisation des Vereins wider. Der Vorstandsvorsitzende sowie der gesamte Vorstand koordiniert ehrenamtlich die Netzwerkaktivitäten, bringt strategische Ziele ein und treibt die überregionale und regionale Vernetzung, auch mit weiteren Netzwerken, Stakeholdern und der Politik, voran.

In den regionalen Netzwerken gibt es zwei Arten der Mitgliedschaft. Die Mitglieder im inneren Kreis des Vereins sind die Personen, die im Direktorat aktiv sind und bestimmte Aufgaben erfüllen. Sie stellen teilbranchenübergreifend Kontakte her und halten diese Kontakte aufrecht, suchen im äußeren Kreis nach neuen, passenden Leistungserbringern für das Netzwerk in Bereichen, wo noch Kompetenzen fehlen und wirken als Multiplikator/Hub für die Entwicklung von Ideen, die durch das Netzwerk angeboten werden und als Leistungen in Form von Aufträgen

2 Vgl. Homepage Spectacle Society; »Satzung«; § 10 unter: <http://spectacle-society.com/satzung.html> (zuletzt abgerufen am 18.01.2018) Satzung §10

realisiert werden können. Direktoren müssen als Voraussetzung Branchenerfahrung und ihre eigenen Netzwerke mitbringen, positionieren sich und die eigene Firma strategisch und sichtbar bei den Kunden und können auch neue, eigene Themen durch das Netzwerk befördern. Werden Direktorate thematisch oder personell weiter ausgebaut, sind die einzelnen Direktoren auch für die aktive Akquise der zukünftigen Direktoren aus anderen Teilbranchen zuständig.

Der äußere Kreis umfasst die persönlichen Netzwerke rund um die Direktoren, aber auch weitere Partner, auf die das Netzwerk bei Bedarf zur Leistungserbringung in einer Region zurückgreifen kann. Insgesamt umfasst dieser Partnerkreis ca. 500 Selbständige und Kreativ-Firmen. Diese informelle Netzwerkmitgliedschaft beruht auf Freiwilligkeit. Motivation der Partner ist die Möglichkeit, eigene (Teil-)Leistungen direkt mit großen Kunden des Netzwerks abzurechnen und durch den Netzwerkvertrieb leichter an Aufträge zu kommen.

Das Netzwerk »Spectacle Society« ist ausgelegt auf die zunehmende Vernetzung und damit insbesondere das Wachstum des äußeren Kreises (ungebundene Akteure für die Leistungserstellung). Dies erfolgt meist über gewonnene Aufträge und gemeinsam erbrachte Leistungen.

Regelmäßige Treffen auf allen Ebenen fördern die aktiven Netzwerkbeziehungen und leistungsbezogenen Aktivitäten. Hierzu zählen im Verein die Mitglieder- bzw. Jahreshauptversammlung, sie wird mindestens einmal pro Jahr vom Vorstand einberufen³, sowie die geschlossene oder öffentliche Direktoratsitzung, die abwechselnd einmal im Monat entweder exklusiv für den inneren oder den inneren plus äußeren Kreis stattfindet. Vorgestellt werden Akquisen sowie aktuelle und bewusst auch geplante Projekte (= Leistungen), um zu erfahren, wer im äußeren Kreis bereits Kontakt zu potenziellen Auftraggebern hat.

Weitere, regelmäßig abgehaltene Treffen sind: monatliche Kreativstammtische in verschiedenen Städten (Nürnberg, Essen, Tübingen und Gelsenkirchen), Nerd-Nights, diverse Kreative-Treffen (siehe auch: Abschnitt Leistungsversprechen). Der persönliche Kontakt spielt eine extrem große Rolle, für die interne Kommunikation im Direktorat (regional oder überregional) und mit den Mitgliedern des äußeren Kreises.

Fazit zum Geschäftsmodell der »Spectacle Society e. V.«

Das Netzwerk »Spectacle Society e. V.« lässt sich dem Geschäftsmodelltyp »Dynamische Allrounder« zuordnen. Es hat eine starke Ausrichtung des Leistungsportfolios auf die Bedarfe der externen Kunden und bietet dabei gleichzeitig einen indirekten Nutzen für die Mitglieder.

In der Fallstudie wird deutlich, wie ein sehr heterogenes und breites Leistungsportfolio im Netzwerkverbund effizient umgesetzt werden kann, ohne dass für jede einzelne Leistung vorab festgelegte Prozesse definiert werden. Damit ist die »Spectacle Society e. V.« ein Beispiel für ein erfolgreiches, dynamisches Netzwerk. Zu diesem Erfolg tragen in besonderem Maße seine Mitglieder bei, die als gleichberechtigte »Treiber« gelten und sich innerhalb des Netzwerkmanagements unentgeltlich engagieren. Vor allem im Hinblick auf das große Engagement der Akteure

GERADE IM KREATIVBUSINESS MUSS MAN SICH AUCH MÖGEN SONST FUNKTIONIERT DA KEINE ZUSAMMENARBEIT, NICHT OFT UND NICHT LANG.

stellen sich folgende Fragen: Welche Interessen verfolgen wirtschaftliche Marktakteure aus unterschiedlichen Branchen, indem sie Mitglieder eines solchen, thematisch sehr breit aufgestellten Netzwerks werden? Welche Mehrwerte erhoffen sie sich von einem Netzwerk, das selbst keine eigene Finanzadministration unterhält, jedoch mit dynamisch wechselnden Projektverantwortlichkeiten und einer stabilen Führung in Direktorat Ansprechpartner und anpassbare Strukturen anbietet? Worauf lässt sich deren Motivation zurückführen, sich aktiv im Netzwerk zu engagieren, Ressourcen einzubringen und passgenaue

Leistungen für die Kunden proaktiv zu entwickeln und auf Anfrage im Verbund mit anderen Mitgliedern zu erbringen? Im nachfolgenden Abschnitt finden Sie die Antworten auf diese Fragen.

Schwerpunkt Geschäftsmodell-Element Leistungsversprechen:

Das Geschäftsmodell der »Spectacle Society e. V.« orientiert sich vorrangig an den Leistungsbedarfen der externen Zielgruppe. Die Flexibilität des Netzwerks in Bezug auf die Bedarfsdeckung und Leistungserbringung ist ein Alleinstell-

³ Vgl. Homepage Spectacle Society; »Satzung«; § 6 unter: <http://spectacle-society.com/satzung.html> (zuletzt abgerufen am 18.01.2018)

lungsmerkmal des Netzwerk-Geschäftsmodells. Basis und Treiber hierfür ist der interne Wissens- bzw. Erfahrungsaustausch, der im Netzwerk wesentlich dazu beiträgt, dass die Leistungen für die Kunden von unterschiedlichen Akteuren gut abgestimmt, passgenau und bedarfsgerecht erbracht werden können. Die Beteiligten arbeiten sowohl proaktiv als auch auf Anfrage, indem Leistungen für konkrete Kundenbedarfe entwickelt werden. Durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Mitglieder über Branchengrenzen hinweg können die Akteure ein größeres Spektrum an Leistungen anbieten als allein und damit auch komplexere Anfragen bedienen. Mehr Leistungen im Verbund bedeutet also für das Netzwerk eine größere Werbefläche für zukünftige Aufträge.

Schwerpunkt Geschäftsmodell-Element Wertschöpfung:

Die Gleichberechtigung der Akteure ist ein Alleinstellungsmerkmal des Geschäftsmodells, das die Motivation und die kooperative Entwicklung und Umsetzung des Leistungsspektrums ausmacht. Dabei ist »Jeder ein Treiber« und Netzwerkleistungen sowie das Netzwerk selbst werden durch Projekte ständig weiterentwickelt. Ein wichtiger Aspekt für die Motivation der Mitglieder, sich aktiv am Netzwerk zu beteiligen, ist ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen. Diese profitieren zusätzlich vom der Erschließung neuer Kundenfelder und die Erweiterung und Sicherung zusätzlicher Erträge für das eigene Geschäft.

Diese Verknüpfung der individuellen Wertschöpfungsanteile und Motivationslagen der Mitglieder zu gemeinsamen Aktivitäten und Leistungen braucht eine zentrale Stelle, die das Netzwerk steuert und übergreifende Themen in das Netzwerk einbringt. Allerdings erfolgt im Geschäftsmodell der »Spectacle Society e. V.« die effiziente Ressourcenallokation dezentral durch die Mitglieder selbst in anpassbaren dezentralen projekt- und leistungsspezifischen Strukturen. Dadurch kommt es zu einem gelungenen Mix aus zentralen, festen Strukturen für das Netzwerk im Direktorat (Plattform für die Akquise von externen Kunden) sowie Verantwortlichkeiten von einzelnen Mitgliedern (Umsetzung von Leistungen). Diese dynamische Struktur, die notwendige Verantwortlichkeiten und Rollen festhält, sorgt dafür, dass komplexe Interaktionsbeziehungen interdisziplinär funktionieren und für die externen Kunden echte Mehrwerte durch integrierte Leistungen entstehen.

Geschäftsmodell-Element Finanzierung:

Das Netzwerk selbst benötigt kaum Einnahmen, da der gegenseitige Austausch, die interdisziplinäre Vernetzung mit anderen Teilssegmenten der Branche, der Zugang zu neuen Kunden und der eigene finanzielle Nutzen durch den Absatz von Leistungen an Kunden die wesentlichen Mehrwerte sind. Die Koordination erfolgt ehrenamtlich, da an den zentralen Knoten- und Kontaktpunkten die meisten Mehrwerte entstehen.

Geschäftsmodell-Element Rahmenbedingungen und Strategie:

Die praktische Implementierung des Geschäftsmodells zeichnet sich insbesondere durch die Flexibilität und Transparenz aus. In der strategischen Ausrichtung ist das Geschäftsmodell klar auf die Expansion durch Mitgliederwachstum in den bestehenden Strukturen ausgelegt. Zudem wird das Geschäftsmodell auf andere Regionen übertragen um die Expansion deutschlandweit voranzutreiben.

Folgende Punkte der Herangehensweise des Netzwerks »Spectacle Society e. V.« lassen sich auf andere Netzwerke übertragen:

Entlang der Logik des INDiGeR-Geschäftsmodellkonzepts wird ein Überblick dazu gegeben, wie das Geschäftsmodell des Netzwerks »Spectacle Society e. V.« dauerhaft erfolgreich funktioniert. Da die Schwerpunkte im Geschäftsmodell zugleich die Erfolgsfaktoren des Netzwerk-Geschäftsmodells darstellen, wird bspw. gezeigt, wie auch mit einem sparsamen Mitteleinsatz die kooperative Vernetzung der Mitglieder gefördert wird und eine effektive Leistungserbringung gelingt.

- ▶ Flexible Anpassbarkeit des Geschäftsmodells
- ▶ Top-Down-Ansatz für dynamische Weiterentwicklung
- ▶ Schrittweises Vorgehen der Weiterentwicklung
- ▶ Bottom-Up-Ansatz in Bezug auf die Leistungserbringung:

Damit ist das Netzwerk »Spectacle Society e. V.« ein Beispiel für ein erfolgreiches, dynamisches Leistungsnetzwerk.

Quellen

Die Fallstudie beruht inhaltlich in wesentlichen Teilen auf dem Interview zwischen Frau Rößner (IAT Universität Stuttgart/Fraunhofer IAO), Frau Woyke (Fraunhofer IAO) und Herrn Weiniger (Vorsitzender des Vorstands und Direktoriums Netzwerk »Spectacle Society e. V.«), Herrn Posner (Mitglied des Direktoriums Netzwerk »Spectacle Society e. V.«), das am 04.05.2016 persönlich vor Ort in Essen geführt wurde.

Weitere Informations- und Datenquellen sind im Folgenden aufgelistet:

- ▶ Homepage Spectacle Society; »Wer sind wir?« unter: <http://www.spectacle-society.com/society.html> (zuletzt abgerufen am 18.01.2018)
- ▶ Leadadventures; »Interessenvertretung« unter: <http://www.leadadventures.org/interessenvertretung.html> (zuletzt abgerufen am 18.01.2018)
- ▶ Homepage Spectacle Society; »Satzung«; § 10 unter: <http://spectacle-society.com/satzung.html> (zuletzt abgerufen am 18.01.2018) Satzung §10
- ▶ Homepage Spectacle Society; »Satzung«; §§ 6 und 7 unter: <http://spectacle-society.com/satzung.html> (zuletzt abgerufen am 18.01.2018)
- ▶ Homepage Spectacle Society; »Satzung«; § 4 unter: <http://spectacle-society.com/satzung.html> (zuletzt abgerufen am 18.01.2018)
- ▶ Homepage Spectacle Society; »Satzung«; § 6 unter: <http://spectacle-society.com/satzung.html> (zuletzt abgerufen am 18.01.2018)

FALLSTUDIE »ALTER UND SOZIALES E. V.«: EIN KOLLABORATIVER INTEGRATOR

Allgemeines zum Netzwerk

Der Name des Netzwerks »Alter und Soziales e. V.« weist auf dessen Motivation und Zielstellung hin, Versorgung und Betreuung von älteren und pflegebedürftigen Menschen zu gewährleisten. Die inhaltliche Ausrichtung des Netzwerks beruht auf einer Bestandsaufnahme der Herausforderungen und möglichen Problemlösungen, die direkt bei den Betroffenen und (Markt-)Akteuren im Bereich Soziale Arbeit, Gesundheits- und Bildungsarbeit und Pflege erhoben wurden. Ein Mehrbedarf an Rehabilitationsangeboten und an weiteren ambulanten Leistungen wie z. B. Ergotherapie sowie ein intransparenter Markt mit deutlichem Konkurrenzverhalten waren der Auslöser für die Gründung des »Alter und Soziales e. V.« im Jahr 1992. Entstanden ist der eingetragene Verein aus einer gemeinsamen Initiative der Stadt Ahlen in Form einer Arbeitsgruppe bestehend aus den Geschäftsführungen der ca. acht Wohlfahrtsverbände und ca. fünf anderen zivilgesellschaft-

lichen Organisationen, bspw. die Familienbildungsstätte und Seniorenheimen. Der konkrete Anlass war eine Modellprogramm-ausschreibung des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, aus dem eine Rehabilitations- und Koordinationsstelle für ältere, hilfe- und pflegebedürftige Menschen hervorging. Die zentrale Anlaufstelle ist die Netzwerk-Geschäftsführung und -Koordinatorin, die Verantwortung für das Netzwerk ist jedoch durch die bewusst gewählte Rechtsform des Vereins auf alle Mitglieder verteilt.

Netzwerkspezifische Besonderheiten

Eine Win-win-Situation wird bewusst erzielt durch die Verschränkung der Kommune und der Wohlfahrt auf den drei unterschiedlichen Ebenen: die des Vereins, d. h. der Entscheidung, dann die Ebene der Leistungen und Angebote, d. h. des Handelns sowie auf dritter Ebene im konkreten Einzelfall durch die Methode des »Case Managements«, d. h. im Einzelfall.

Auf Ebene des Vereins hat die Stadt eine zentrale Rolle, da sie die Geschäftsführung durch die kommunale Leitstelle über die initiale Modellprogramm-Ausschreibung hinaus bereitstellt. Damit ist die Personalstelle in der Netzwerkkoordination längerfristig gesichert, die eine zentrale Anlaufstelle für interne und externe Akteure darstellt.

Zudem ist der Bürgermeister geborenes Vorstandsmitglied und die Mitglieder durch ihre Geschäftsführungsebene vertreten. Unter diesen Voraussetzungen kann im Netzwerk sofort finanzverantwortlich entschieden werden. Zudem sind die wiederholt dokumentierten, öffentlich präsentierten und bereits mehrfach ausgezeichneten¹ Strukturen ein Symbol für die Nachhaltigkeit des Netzwerks. Auf der operativen Ebene der Leistungen und Angebote werden netzwerkintern die Mitarbeiter unterschiedlicher Träger in Arbeitskreisen untereinander vernetzt und Know-how

Sitz /Sadt, Region)	Ahlen (Nordrhein-Westfalen)
Gründung	1992 (als »Verein zur Förderung der Altenhilfe in Ahlen e. V.«)
Organisationsform	e. V.
Anzahl Mitglieder	17 (Stand: Juli 2018)
Fokus / Thema	Förderung der Altenhilfe und generationsübergreifender Sozial- und Pflegeangebote (Satzung, Stand Juli 2018)
Mitgliederstruktur	Stadt Ahlen, Wohlfahrtsverbände, Krankenhaus, Pflegeeinrichtungen, Hospize, regional tätige Akteure der sozialen und Bildungsarbeit
Netzwerkform	Mix aus Policy- und Unternehmens-Netzwerk (regional)
Operationalisierung Netzwerkarbeiten	Konzeptionierung, Koordination und Durchführung von Projekten im Rahmen von Projektnezen; Trägerschaft für die Pflege- und Wohnberatung
Besonderheiten	Zusammenarbeit mit der Stadt Ahlen und weiteren Akteuren auf Grundlage von Vereinbarungen (Satzung, Stand Juli 2018)

Abbildung 1: Daten zum Netzwerk »Alter und Soziales e. V.« im Überblick

¹ Vgl. Derichs, Claus-Uwe; »Das Ahlener System oder SINNVoll älter werden« Datei »0178-Ahlener-System-sinnvoll-aelterwerden« auf S. 14 unter Punkt 11, o. O.

aufgebaut. Zudem sind die Mitarbeiter des Vereins im Auftrag aller Mitglieder unterwegs, was dazu führt, dass sie freie Zugänge zu den Diensten und Angeboten der Mitgliedorganisationen haben. Projekte des Vereins und der Mitglieder werden in Projekt- netzen zusammengefasst, um die Wirkungskraft der Einzelmaßnahmen zu verstärken. Die inhaltlich gesteuerten Projektnetze des Vereins und der Vereinsmitglieder wurden Gesamtnetzwerk verstetigt und die einzelnen Angebote aufeinander bezogen umgesetzt.

Die Arbeit im Format der Projektförderung eröffnet die Möglichkeit des Experimentierens und der Zusammenführung von Wissenschaft und Praxis. Das ist ein Kennzeichen dieses Ahlener Systems, das auch als »lernendes System« bezeichnet wird. Ziel ist es, stets neue Formen der Arbeit zu erproben, neuen Zielgruppen in den Blick zu nehmen (ältere Migranten, ältere Behinderte...) und aktuelle Fragestellungen zu beantworten. Zahlreiche Veröffentlichungen und Präsentationen begleiten die Arbeit vor Ort.

Über Jahre fand eine Weiterentwicklung statt, wobei zunehmend das Ehrenamt im sozialen Bereich an Relevanz gewann.

Auf der Ebene des einzelfallbezogenen Case Managements werden vom Netzwerk in Person des beim Verein

FINDE ICH EINEN GANZ WICHTIGEN FAKTOR BEIM AUFBAU EINES NETZWERKES: DIE ERSTEN ZIELE NICHT ZU GROSS ZU STECKEN, DAMIT MAN ERFOLGREICH SEIN KANN. UND DAS IST DANN AUCH HIER GELUNGEN.

beschäftigten Pflege- und Wohnberaters Leistungen für externe Kunden, d.h. die Bürger bedarfsgerecht koordiniert und zusammengeführt.

Funktionen und Schwerpunkte des Netzwerks im Überblick

Netzwerke erfüllen in ihrem Wirken für die Mitglieder (interne Perspektive) und für die Kunden (externe Perspektive) bestimmte Funktionen. Diese sind im Wesentlichen:

- ▶ Angebot und Vertrieb
- ▶ Marketing
- ▶ Innovation und FuE (Forschung und Entwicklung)
- ▶ Aus- und Weiterbildung
- ▶ Vernetzung und Wissensaustausch
- ▶ Interessenvertretung
- ▶ Qualität und Produktivität

Abhängig davon, wie stark diese Funktionen von einem Netzwerk erfüllt werden, lassen sich Schwer-

punkte abbilden. In der grafischen Abbildung unten sind die Funktionen für das Netzwerk abgebildet und mit ausgefüllten Kästchen bewertet. Ist eine Funktion gar nicht im Netzwerk vorhanden, so ist in der entsprechenden Zeile der Funktion kein Kästchen orange. Ist die Funktion grundsätzlich vorhanden, so ist ein Kästchen orange eingefärbt. Ein leichter bis starker Schwerpunkt lässt sich erkennen, wenn Funktion (orange gefüllte Kästchen) gering, mittel oder stark im Netzwerk ausgeprägt ist. Abbildung 2 zeigt die Netzwerk-Schwerpunkte des »Alter und Soziales e. V.«:

Schwerpunktlegung in » Alter und Soziales e. V.«				
	vorhanden	gering	mittel	hoch
Angebot und Vertrieb				
Marketing				
Innovation und FuE				
Aus- und Weiterbildung				
Vernetzung und Wissensaustausch				
Interessenvertretung				
Qualität und Produktivität				

Abbildung 2: Überblick der Funktionen und Schwerpunkte des Netzwerks »Alter und Soziales e. V.«

Der Geschäftsmodell-Typ »Kollaborative Integratoren«

Abhängig vom Kontext und den spezifischen Schwerpunkten eines Netzwerks lassen sich vier unterschiedliche Typen von Geschäftsmodellen identifizieren: die »dynamischen Allrounder«, die »kollaborativen Integratoren«, »strukturellen Vernetzer« und die »mitgliedsorientierten Optimierer«.

Diese Typen bzw. Geschäftsmodell-Grundmuster zeigen 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.

Netzwerke wie »Alter und Soziales e. V.« gehören dem Geschäftsmodell-Typ der »Kollaborativen Integratoren« an.

Netzwerke dieses Typs sind grundsätzlich auf die internen Mitglieder, stärker aber noch auf die externen Kunden ausgerichtet. Die Bedarfe beider Zielgruppen werden systematisch erfasst, denn sie sind grundlegend für die Leistungsentwicklung und deren Erbringung im Netzwerk. Das Leistungsportfolio für die externen Kunden ist umfangreich und kann sehr individuell ausgestaltet sein. Diese Varianz wird ermöglicht durch die beiden sehr stark ausgeprägten Aspekte der Wertschöpfung, die kooperative Vernetzung und die Intensität der koordinativen Ressourcenallokation. Netzwerk-Geschäftsmodelle dieses Typs zeichnen sich große Anzahl an aktiven, oftmals stark intrinsisch motivierten Mitgliedern aus, die vielfältige Ressourcen einbringen. Finanzielle Aspekte sind eine Grundlage, spielen aber im Geschäftsmodell eine weniger gewichtige Rolle als die strukturelle Professionalität des Netzwerks. Eine Basis dessen ist die eingerichtete Funktion einer hauptamtlichen

Geschäftsführung, die für Transparenz im Netzwerk und 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 Typus »Kollaborative Integratoren« die regionale Etablierung gefördert.

Das Geschäftsmodell des Netzwerks

Um die Charakteristika des Netzwerk-Geschäftsmodells des »Alter und Soziales e. V.« abzubilden, wurden Merkmale definiert. Deren quantifizierten Ausprägungen dienen der Abbildung der wesentlichen Interview-Inhalte. Die Merkmalsausprägungen wurden analysiert, zu Merkmalskategorien gruppiert, mit Punktwerten im Bereich zwischen 0 (überhaupt nicht vorhanden) und 16 (sehr stark ausgeprägt) versehen, summiert sowie optisch als Graphen dargestellt. Die sieben Merkmalskategorien sind:

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

Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Geschäftsmodellen werden im Wesentlichen anhand der sieben Merkmalskategorien abgeleitet. Um eine Vergleichbarkeit zwischen den Fallbeispielen herzustellen, sind die sieben Merkmalskategorien bei allen Netzwerkgeschäftsmodellen identisch, nur der jeweilige Punktwert, die Ausprägung der Merkmale, unterscheidet sich. Je höher der Punktwert, desto stärker ist das Merkmal im betrachteten Geschäftsmodell ausgeprägt. Abbildung 3 zeigt das Ge-

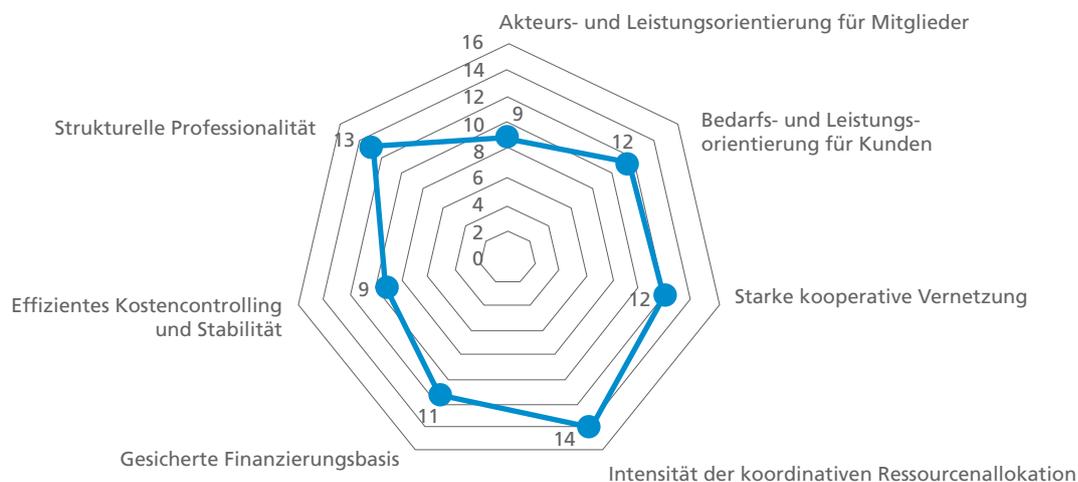


Abbildung 3: Überblick der Schwerpunkte im Geschäftsmodell des Netzwerks »Alter und Soziales«

schäftsmodell des Netzwerks »Alter und Soziales e. V.« mit seinen Schwerpunkten im Überblick:

Im Geschäftsmodell des Netzwerks lässt sich ein besonderer Schwerpunkt feststellen hinsichtlich des aktiven und professionellen Aufbaus von Strukturen und damit der bewussten Hinwirkung auf förderliche Rahmenbedingungen für die Netzwerkleistungen, die sich vorrangig an die externen Kunden- und Bedarfsgruppen richten. Hier wird ein breites und gut zugängliches Leistungsportfolio angeboten, das für die Nettwerkkunden zudem verstetigt wird. Hierzu setzt Alter und Soziales vorrangig auf die Koordination und die Zusammenführung der Ressourcen unterschiedlicher Akteure (auch Ehrenamt), um die gemeinsame Leistungserbringung im Netzwerk realisieren zu können. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Vernetzung der Akteure auf unterschiedlichen Ebenen.

Geschäftsmodell-Verständnis

Für »Alter und Soziales e. V.« bedeutet ein Geschäftsmodell »Handeln mit Struktur und Konzept«. Deshalb wurden die unterschiedlichen Vernetzungs- und Handlungsebenen genau durchdacht und in einem integrierten Konzept festgehalten. Im Jahr 1999 wurden erstmalig Zielsetzungen formuliert, z. B. gilt für die Vereinsarbeit »ambulant vor stationär«, Kunden- statt Angebotsorientierung und auch das Bestreben auf aktuelle Handlungsbedarfe zu reagieren. Entlang dieses Konzepts werden Ziele vereinbart und Maßnahmen entwickelt, die zudem dokumentiert und im Sinne von Zielerreichung evaluiert werden. In einem Evaluationsprojekt wurden bspw. über Krankenkassendaten die Dimensionen und Elemente eines Geschäftsmodells in Kenngrößen erfasst: Bedarfe externer Kunden (ältere Menschen mit Hilfe-/ Pflegebedarf), Dauer der Leistungsnutzung (Verweildauer in Einrichtungen), reale Effekte und Bedarfsdeckung bei den externen Kunden, benötigte Akteure und Strukturen für die Leistungserstellung, Ressourceneinsatz, monetäre Effekte für Akteure und die Pflegeversicherung durch das Wirken des Netzwerks. Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Faktor im Geschäftsmodell, insbesondere für die Finanzierung der Strukturen und Stellen auf strategischer Netzwerk-Ebene.

Die Evaluationsdaten wurden mit einer weiteren Stadt mit ähnlichen Sozialdaten abgeglichen und wissenschaftlich ausgewertet, mit dem Ergebnis, dass »Alter und Soziales e. V.« effizient und effektiv arbeitet und einen positiven Effekt auf die externe Kundengruppe hat.

Aufgrund der Struktur des Gesamtnetzwerks, aufgeteilt in die strategische Vereinsebene und die operative Projekt- netzebene und die kooperativen Leistungsebene im Case Management, variiert auch die Leistungsperspektive für die jeweiligen Mitglieder sowie die Zusammensetzung, Funktion und Anzahl der Mitgliedergruppen selbst. Diese Voraussetzung ist eng verknüpft mit der Ausgestaltung des Geschäftsmodells. Deshalb wird im Folgenden das Geschäftsmodell jeweils für jede dieser beiden Ebenen beschrieben. Beispielhaft für die vier Projektnetzwerke (Projektnetz I »Pflege-Beratung-Betreuung« 1996–1999; Projektnetz II »Pflege – Beratung - Bürgerschaftliches Engagement« 2000–2006; Projektnetz III »engagiert für einander - miteinander«; Projektnetz IV »Engagement – Integration – Pflege und Wohnen«)² wird das SINN-Netzwerk (als Element des Projektnetzes IV) angeführt. Das SINN-Netzwerk (Senioren In Neuen Netzwerken) umfasst ca. 60 Kooperationspartner mit ca. 150 Angeboten, die der sozialen und digitalen Teilhabe, dem lebenslangen Lernen und der Förderung des Engagements älterer Menschen dienen.

Perspektive auf die interne Zielgruppe

Die Leistungsperspektive für die interne Zielgruppe des Vereins »Alter und Soziales e. V.« erstreckt sich auf einen Kreis von anfänglich ca. acht aktiven Vereinsmitgliedern: Darunter sind Wohlfahrtsverbände, ein Akutkrankenhaus, die Malteser, evangelische Kirchengemeinde bzw. Diakonie sowie die lokale Politik (Entscheider) über den Sozialausschuss. Zudem gibt es ca. fünf passive Mitglieder (Kooperationspartner) wie bspw. eine Familienbildungsstätte, Pflegedienste, Seniorenheime. Letztere wurden später zu aktiven Mitgliedern und damit stimmberechtigt.

Die Leistungsperspektive innerhalb der Projektnetzwerke, z. B. im SINN-Netzwerk, richtet sich an die hauptamtlichen Akteure Kreissportbund, Kreispolizei, Bürgerzentrum, Kunstmuseum, Volkshochschule und die Ehrenamtlichen.

Perspektive auf die externe Zielgruppe

Die externen Netzwerk-Kunden von »Alter und Soziales e. V.« sowie der Projektnetzwerke sind Bürger mit spezifischen Leistungs-/ Versorgungs- oder Informationsbedarfen. Das Kundenspektrum reicht von interessierten Privatpersonen und Vereinen bis hin zu Pflegebedürftigen (Case Management) und deren Angehörigen. Zudem sind Ehrenamtliche und Personen, die sich freiwillig engagieren möchten eine wichtige Zielgruppe.

2 Vgl. Homepage Alter und Soziales e. V.; »Projektnetz I Pflege-Beratung-Betreuung 1996–1999«; unter: <http://www.alter-und-soziales.de/projekte/projektnetz-i/>, (abgerufen am 18.01.2018)

Weitere Stakeholder

Politisch gewollt und historisch gewachsen ist die enge Kooperation mit der »Alzheimer Gesellschaft«, die Träger vom »Demenzservicezentrum Münsterland« ist und deren Sitz in der Geschäftsstelle des »Alter und Soziales e. V.« ist. Die Verschränkung lässt sich personell abbilden: der Pflege- und Wohnberater von »Alter und Soziales e. V.« ist auch Vorstandsmitglied in der Alzheimer Gesellschaft. Der Verein hat viele Kontakte zur Sozial- und Bauverwaltung: Mit letzterer erfolgt eine enge Zusammenarbeit, da nur mit ihr Möglichkeit der Einflussnahme zur Steuerung des Pflegewohnmarktes, z. B. beim Bau der Wohnprojekte für Ältere und Pflegeheime besteht.

Da das Thema Demenz für den Verein und die Stadt Ahlen eine große Bedeutung hat, wurde bei »Alter und Soziales e. V.« die Gründung der Alzheimer Gesellschaft unterstützt und in der Folge das Demenzservicezentrum Münsterland eingerichtet. Dieses ist für mehrere Regionen zuständig und bietet mit dem Ziel der Sensibilisierung thematische Schulungen für Dienstleister, Ärzte, Apotheken sowie Banken. Im »Alter und Soziales e. V.« werden in diesem Rahmen zudem eigene Leistungsangebote wie bspw. ein LOGBUCH-Demenz, entwickelt.

In dem oben erwähnten Evaluationsprojekt wurden mit der Beforschung interner Prozesse und des Netzwerkes insgesamt die Charité Berlin, das IS=Institut Saarbrücken und die Katholische Fachhochschule Münster beauftragt.

Leistungsversprechen

Bedarf intern

Die Bedarfserfassung erfolgt auf Ebene der Projektnetzwerke, die dynamisch auf aktuelle Themen reagieren. Aber auch vom Verein werden systematisch Bedarfe der internen und externen Zielgruppen (inkl. Ehrenamt) aufgenommen. Die Geschäftsführerin des Vereins sorgt dafür, dass die Recherche, bspw. durch Befragungen von Zielgruppen oder die Bildung von Bürgerarbeitsgruppen in den Projekten vorgenommen wird. In diesem Rahmen werden vereinzelt systematisch eigene »Instrumente« (bspw. Logbuch Demenz) entwickelt, erprobt, weiterentwickelt, prospektiv eingesetzt und ausgewertet. Retrospektiv erfolgt dann eine Bewertung der Mehrwerte einzelner Netzwerkaktivitäten und neu identifizierter Bedarfe. »Alter und Soziales e. V.« gibt diese Bedarfe koordinierend in die Projektnetzwerke weiter, wo diese in Ideen für Leistungen übersetzt, ausgestaltet und über die Projekte in die Umsetzung gebracht werden. Ein Beispiel für so eine Leistung ist das »Schmunzelcafé«, das eine Ehrenamtliche gerne für Senioren gründen wollte. Das Netzwerk unterstützte die Gründerin bei der Organisation und bei der Öffentlich-

keitsarbeit, um ihre Idee erfolgreich umzusetzen, sodass das Schmunzelcafé heute ein Teil des SINN-Netzwerks ist. Die Entwicklung der Netzwerkleistungen geht teils vom »Alter und Soziales e. V.« aus, teils werden Ideen an den Verein herangetragen und dann von ihm unterstützt. Wenn Bedarfe z. B. im Case Management festgestellt wurden, werden die notwendigen Leistungserbringer durch den Pflege- und Wohnberater in den Arbeitsgruppen auf die Versorgungslücken aufmerksam gemacht und gemeinsam wird an Lösungen gearbeitet. »Die dritte Ebene der Vernetzung findet statt im Case Management, wo auf die Bedarfslage der betroffenen Person die Dienste zusammengeführt und zusammengestellt werden.«

Nutzenversprechen intern

Das interne Nutzenversprechen an die Vereinsmitglieder, z. B. die Träger der beteiligten Einrichtungen (s. o.), adressiert wirtschaftliche und vernetzungstechnische Interessen. So werden über die Leitstelle Projektmittel für die Leistungsentwicklung eingeworben, die als finanzielle Initialförderung an die Mitglieder weitergegeben werden. Zudem erzielt der Verein eine Verbesserung der akteursübergreifenden Abstimmung und des gegenseitigen Austauschs. In dieser Abstimmungsfunktion trägt er zur Transparenz über den regionalen Markt und zur gezielt kooperativen Weiterentwicklung von Leistungen bei. Er fungiert zugleich als Sozialplanungsgremium, da Arbeitsergebnisse des Vereins in die kommunale Sozialplanung/Altenhilfeplanung aufgenommen werden.

Das Nutzenversprechen an die aktiven, externen Bürger und das Ehrenamt adressiert das Verlangen, sich in einem partizipativen Prozess zu beteiligen, Interessen einzubringen und Fragen zu diskutieren. Zudem werden Maßnahmen der sozialen Teilhabe durchgeführt. Darüber hinaus wird über die Arbeit des Vereins Versorgungssicherheit und –gerechtigkeit für ältere Menschen und ihre Angehörigen in Ahlen umgesetzt. So wird zu jedem Thema, das neu aufgegriffen wird, immer eine Bürgerarbeitsgruppe gebildet.

Portfolio interne Leistungen

Für die internen Mitglieder umfasst das Portfolio von »Alter und Soziales e. V.« beispielsweise eine **Informationsbörse, Vernetzung, Transparenz** sowie ein konkret für die Pflege- und Wohnberatung ein Qualitätshandbuch, um Prozesse, Struktur- und Ergebnisqualitäten dieser Leistung, auf die alle Vereinsmitglieder zugreifen, zu garantieren. Zudem profitieren die Mitglieder von der Interessensvertretungsleistung, durch die sie an der Sozialplanung der Kommune mitwirken und Impulse geben können. Damit sind sie an der kommunalen strategischen Steuerung der Altenhilfe direkt beteiligt.

Portfolio externe Leistungen

Nach außen bietet der Verein externen Kunden dauerhafte Leistungen wie die zentrale Pflege- und Wohnberatung

und eine Anlaufstelle für Engagementförderung und Projektentwicklung. Weitere Leistungen sind Initiierung von Maßnahme und Projekt, wie z.B. eines Begegnungstags für Pflegebedürftige zur Entlastung pflegender Angehöriger, der nun seinen 25. Jahrestag feiert. Umfassende Beratungsleistungen Information, Beratung, Widerspruchsbearbeitung u. a. m. werden durch den Wohn- und Pflegeberater erbracht. Für die Arbeit des Pflegeberaters selbst wurde eine Software entwickelt, die dokumentierend als auch strukturierend unterstützt. Diese wird intern eingesetzt, aber Lizenzen werden auch an externe Netzwerke (= Kunden) verkauft. Zudem erbringt der Berater das Care Management.

In den Portfolien der vier Projektnetze ist der Leistungsumfang permanent gestiegen. In Reaktion darauf und um die Ausweitung des Leistungsumfangs zu fokussieren, kam es bewusst zu einer inhaltlichen Schwerpunktsetzung. Z. B. wurde im Projekt Netzwerk Pflege- und Demenz der Fokus auf den gesundheitlichen Bereich und auf die Sensibilität für Demenz gelegt. Die Leistungsportfolien sind überwiegend auf externe Kunden ausgelegt, wie am Beispiel des SINN-Netzwerks zu sehen:

- ▶ Physische Leistungen: SINN-aktiv Freizeitgruppen, Senioren-Internetcafés, Nachbarschaftshilfen; ehrenamtliche Angebote: Sprachpaten, SINN-Treff, Erzählcafés, »Aktiv«-Gruppe (für Migranten, Personen höheren Alters)
- ▶ Virtuelle Angebote: täglich erscheinende Newsletter »SINN Aktuell«, Newsletter für »Computerfreaks« aus Oldie Computerclub Ahlen, Veranstaltungskalender und die Homepage als Informationsquelle

Die einzelnen Leistungsangebote im SINN-Netzwerk sind für die Kunden in der Regel kostenfrei und sie sind langfristig angelegt. Nach der Etablierung am Markt werden sie i. d. R. von externen Projekt-Fördergeldern unabhängig gemacht, indem die bestehenden Ressourcen und Strukturen des Gesamtnetzwerks »Alter und Soziales e. V.« eingesetzt werden. Ein Leistungsangebot wird i. d. R. nur beendet, wenn es von Anfang an so geplant war.

Ein Beispiel für diese Überleitung zeigt das Projekt »Informationsbüro für alle ab 50« (umfasst die Einzelleistungen Senioren-Internetcafés, Homepage, Newsletter), das vom Verein aufgebaut wurde und das SINN-Netzwerk in der Gründungsphase sehr unterstützte. Vom Verein getrieben, wurde dieses Projekt zum regionalen Wissenstransfer in andere Städte in das Förderprojekt des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration in NRW³ »Lernlabor Ahlen« überführt, wodurch »Alter und Soziales e. V.« wiederum über drei Jahre die eigenen Strukturen weiterentwickeln konnte. In einer weiteren dreijährigen

Projektphase, die durch eine Ausschreibung zum Thema »Qualitätsentwicklung in der Seniorenarbeit« ermöglicht wurde, wurden 12 Qualitätsziele der Seniorenarbeit und Altenbildung erprobt und mit anderen landesweiten Partnern weiterentwickelt und im Anschluss auf die Arbeit im SINN-Projekt Netzwerk übertragen. Ein weiteres Beispiel für die Entwicklung der Strukturen zeigt das Leistungsangebot »Aktiv«-Gruppe. Nach einer dreijährigen Förderung à 15.000 Euro pro Jahr wurden aus sieben Seniorensportangeboten 72 Angebote. Die Sportvereine hatten als Leistungserbringer zudem Trainer spezifisch ausgebildet und damit die Strukturen für ein nachhaltiges Leistungsangebot geschaffen. Im »Pakt für Sport« (Handlungskonzept von den Sportvereinen und der Stadt) wurde dies anhand einer Verpflichtungserklärung seitens der Leistungserbringer bekräftigt.

Für **Marketing, Vertrieb und Distribution** von Leistungen des Netzwerks ist die Geschäftsstelle und das jeweilige Projekt konsortium zuständig.

Wertschöpfung

Schlüsselprozesse und -aktivitäten

Schlüsselprozesse der Wertschöpfung im Netzwerk (im Verein und in den Projektnetzwerken) werden an zentraler Stelle durch die Geschäftsstelle bzw. durch die Leitstelle »Älter werden« und der Pflege- und Wohnberatung gesteuert. Der Verein gibt Strukturen vor, stellt Kontakte zu Förder-/ Geldgebern (Stadt, Ministerien, etc.) her und prüft über die Netzwerkgeschäftsführung neue Fördermöglichkeiten. Über den Pflege- und Wohnberater findet eine stete Evaluation und Weiterentwicklung des Pflegesystems statt.

Bei der pilothaften Umsetzung von Projekten durch einzelne Mitglieder werden Optimierungspotenziale ermittelt mit dem mittelfristigen Ziel der Skalierung. Im Anschluss werden Erfahrungen analysiert und erfolgreiche Praxismodelle in Regelangebote überführt. Leistungen werden durch die Projektnetze beworben und kooperative Teilhabe durch Einbindung des Ehrenamts realisiert. Die Verantwortlichkeit liegt bei einem Vereinsmitglied, das Träger eines Projekts ist. Ergebnisse aus den Projekten werden in den Kategorien Prozess- Struktur und Ergebnisqualitäten evaluiert, letztere orientiert sich am Integrierten Handlungskonzept.

Die Pflege- und Wohnberatung und die an sie angeschlossenen Maßnahmen werden auf der Grundlage des Qualitätshandbuchs evaluiert. Das Handbuch gibt Standards für das Care und Case Management nach der deutschen Gesellschaftsorganisation vor, zu denen der Verein Alter

³ Vgl. Stadt Ahlen und Alter und Soziales e. V.; »Das Ahlener System«; S. 15; unter https://demenznetzwerke.de/anhang/?display_attachment=1646 (abgerufen am 16.02.2018)

und Soziales maßgebliche Beiträge geleistet hat. Sind die Leistungen demgemäß erfolgreich, werden deren Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Vorstand von »Alter und Soziales e.V.« und anschließend in der Mitgliederversammlung diskutiert. Auf dieser Grundlage werden die sog. Integrierten Handlungskonzepte alle fünf Jahre fortgeschrieben.

Die Skalierung auf ganze Projektnetze erfolgt gesteuert durch den Verein, indem die erfolgreichen Leistungen den Mitgliedern (auf den Projektnetz-Konferenzen) vorgestellt werden.

Schlüsselressourcen und Leistungsintegration

Alle Mitglieder bringen hauptsächlich die eigenen persönlichen und intellektuellen Ressourcen ein, indem sie an den Angeboten und den Sitzungen teilnehmen. Mitglieder und Projektgruppen sind – abhängig vom Thema – unterschiedlich aktiv. Die Mitarbeit an der Leistungserstellung erfolgt auf freiwilliger Basis.

Für die Projektnetze, die aufgrund des ehrenamtlichen Engagements noch viel mehr aktive Mitglieder als Leistungserbringer aufweisen als der Verein, hat die Stadt Ahlen Räumlichkeiten (Haus) zur Verfügung gestellt. Für die virtuellen Angebote (Newsletter, Veranstaltungskalender, etc.) wurde über Schulungen Know-how bei den Ehrenamtlichen aufgebaut.

Finanzen

Erlösquellen

Die **primäre Erlösquelle** sind Fördergelder der Modellförderung. Aus diesen Mitteln wird auch die Geschäftsstelle finanziert neben den Mitteln, die Stadt Ahlen über die Personalkosten der Geschäftsführerin dem Verein zur Verfügung stellt. Die Finanzierung der Personalstelle des Pflege- und Wohnberaters (30 Stunden pro Woche) erfolgt durch den Kreis Warendorf. Die Mittel für das tatsächliche Handeln, die Leistungserbringung für die externen Kundengruppen, werden auf der Ebene der Projektnetze (bspw. SINN) über Projekte akquiriert. Wenn die Geschäftsstelle eine interessante Ausschreibung zur Fördermittelakquise für den Verein ausfindig macht, macht sie im Sinne der Zusammenarbeit bspw. die AWO darauf aufmerksam, die sich im Detail damit befasst.

Mitgliederbeiträge machen im Vergleich einen sehr kleinen Anteil an Finanzmitteln aus. Sie betragen zwischen 250 und 50 Euro pro Jahr.

Der Verein erhält Lizenzerlöse bzw. eine Prämie für jede verkaufte Lizenz der Beratungssoftware für die Arbeit des Pflegeberaters, an deren Entwicklung er beteiligt war. Zudem fließen Mittel aus einer Photovoltaikanlage in den Verein, die er in einem Wettbewerb gewonnen hat.

Die Arbeit im SINN-Netzwerk wird durch Sponsoring von der Sparkasse unterstützt.

Kostenfaktoren

Die Personalkosten sind der größte Kostenfaktor im Verein.

Rahmenbedingungen

Gesetze und Vorgaben

Das Netzwerk bewegt sich innerhalb der vorgegebenen Gesetze und regionalen Gegebenheiten. Es wird darauf geachtet, eine möglichst große, positive Wirkung auf die Region zu haben und diese auch langfristig zu etablieren. Dies geschieht auf der Leistungsebene durch die Versteigerung von Projekten (s.o.) sowie durch Strategien und Strukturen, die im Verein geschaffen werden. Entsprechend lässt sich die Netzwerkorganisation und -integration ebenfalls auf zwei Ebenen strategisch dem Verein und operativ den Projektnetzen zuordnen.

Organisationsstruktur, Strategie und Ziele

Auf der Ebene des **Vereins** ist die **Geschäftsführung** verantwortlich für die strategische Steuerung, die Mittelakquise für Projekte sowie für einen Interessenausgleich zwischen den Mitgliedern. Sie sorgt zusammen mit dem ehrenamtlichen Vorstand dafür, dass verschiedene Akteure ein gemeinsames Ziel verfolgen und auf der Grundlage von abgestimmten Regeln und dem Handlungskonzept zusammenarbeiten. Die Geschäftsstelle der Projektnetze ist an den Verein »Alter und Soziales« gekoppelt, die Steuerung erfolgt u.a. durch die Leitstelle »Älter werden«.

Die Gremien und Arbeitsgruppen tagen regelmäßig alle sechs bis acht Wochen.

WENN ICH EUCH
1 MARK GEBE,
DANN HABE ICH
10 EFFEKTE. WENN
ICH DIE EINEM
TRÄGER GEBE,
OHNE DAS VER-
NETZUNGSSYSTEM,
DANN HABE ICH
NUR 2–3 EFFEKTE

Die grundlegende gemeinsame Zielstellung und zugleich Handlungsmotivation ist es, Probleme zu lösen und Bedarfe in Ahlen zu bedienen und stets innovative Maßnahmen zu entwickeln. Die Vereinssatzung sieht eine gemeinwohlorientierte Vernetzung (über das eigene Profitchenken hinaus) vor⁴. Richtungsentscheidungen und Planungsprozesse werden im Verein strukturiert entwickelt, ebenso wie formale Aufnahme- bzw. Beitrittskriterien. Demnach müssen sich Mitglieder personell und/oder finanziell einbringen und mit Kapazität und Kompetenz mitarbeiten.

Im SINN-Netzwerk findet zweimal jährlich in der Vollversammlung sowie zweimal ein Netzwerktreffen der Gruppenleitungen.

Im Care Management der Pflege- und Wohnberatung finden ungefähr alle 6–8 Wochen derzeit zwei Arbeitskreise, einen für Pflege und einen für Pflegeversicherung, statt. Diese werden vom Pflege- und Wohnberater so moderiert, dass inhaltlich Mehrwerte für die Mitglieder entstehen und dass neue Informationen, auch durch externe Referenten, den Teilnehmenden und letztlich auch dem Verein zufließen. Im Gegensatz zum Verein, der im Hintergrund die Rahmenbedingungen stellt, werden die Projektnetze und vor allem das SINN-Netzwerk von den Bürgern (externe Zielgruppe) als regionale Leistungserbringer wahrgenommen.

Bewusst erfolgt eine institutionelle Abkopplung von der Sozialplanungsebene und der Vereinsstruktur von der Arbeit im SINN-Netzwerk. Die Teilnahme am impulsiven und selbstständig agierenden SINN-Netzwerkgruppen bspw. basiert auf einer handschriftlich unterzeichneten Willensbekundung (Gemeinwohlaspekt): »Ich will mitmachen, ich will die anderen unterstützen.«

Die Konstruktion des Vereins Alter und Soziales e.V. mit seinen für das Gemeinwesen relevanten Mitgliedern und die enge Verzahnung mit der Kommune haben sich in Ahlen außerordentlich bewährt und lösen immer wieder Interesse auch bei anderen Städten aus. Ein Transfer dieser Arbeits- und Planungsstruktur ist möglich und zahlreiche Delegationen haben sich bereits vor Ort informiert. Weitere Informationen unter www.alter-und-soziales.de.

Fazit zum Geschäftsmodell des Netzwerks »Alter und Soziales e. V.«

Das Netzwerk »Alter und Soziales e.V.« lässt sich dem Geschäftsmodelltyp »Kollaborative Integrierte« zuordnen. Es hat eine starke Ausrichtung des Leistungsportfolios auf die Bedarfe der externen Kunden und bietet dabei gleichzeitig Nutzen für die Mitglieder. In der Fallstudie wird deutlich, wie ein sehr breites Leistungsportfolio in einem stabilen Netzwerkverbund mit professionellen Managementstrukturen und durch eine sehr starke kooperative Vernetzung und intensiv koordinierte Ressourcenallokation effizient realisiert werden kann.

Auslöser dieser Entwicklung liegen in der von Beginn an stark auf den Aufbau von Strukturen ausgelegten Herangehensweise. Dies stärkt sowohl den Zusammenhalt im Netzwerkconsortium, der auch auf Grundlage von Vereinbarungen gefestigt wird, als auch die kooperative Leistungserstellung, indem intern und extern Bedarfe und erwünschte Mehrwerte abgefragt werden und in Nutzenversprechen und passgenaue Leistungen transformiert werden.

Schwerpunkt Geschäftsmodell-Element Leistungsversprechen

- ▶ systematische Bedarfsanalyse: in einer Bestandsaufnahme wurden die Herausforderungen und möglichen Problemlösungen, die direkt bei den Betroffenen und (Markt-)Akteuren im Bereich Soziale Arbeit, Gesundheits- und Bildungsarbeit und Pflege erhoben. Ein erkannter Mehrbedarf war Auslöser für die Gründung des »Alter und Soziales e.V.« im Jahr 1992.

Schwerpunkt Geschäftsmodell-Element Wertschöpfung

- ▶ Vertragliche Integration von Partnern: die Zusammenarbeit mit weiteren netzwerknahe Akteuren erfolgt auf Grundlage von Vereinbarungen.
- ▶ Beteiligung der Stadt Ahlen von Beginn an: aus einer gemeinsamen Initiative der Stadt Ahlen mit den wesentlichen Akteuren im anvisierten Feld: acht Wohlfahrtsverbände und ca. fünf anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen. Die enge Zusammenarbeit mit der Stadt Ahlen besteht auf den drei unterschiedlichen Ebenen: der des Vereins, d. h. der Entscheidung, der Ebene der Leistungen und Angebote, d. h. des Handelns sowie auf dritter Ebene im konkreten Einzelfall durch die Methode des »Case Managements«.

4 Vgl. Homepage Alter und Soziales e.V.; »Satzung des Vereins Alter und Soziales e.V. vom 09.07.2014«; unter http://www.alter-und-soziales.de/fileadmin/pdf/Satzung_Alter_Soziales_2014_zwv.pdf (abgerufen am: 01.12.2017)

Schwerpunkt Geschäftsmodell-Element Finanzen

- ▶ Schaffung von Strukturen durch öffentliche Förderung: aus einer Modellprogramm-Ausschreibung des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung wurde eine Rehabilitations- und Koordinationsstelle für ältere, hilfe- und pflegebedürftige Menschen geschaffen. Diese ist gemeinsam mit der Netzwerk-Geschäftsführung und –Koordinatorin die zentrale Anlaufstelle des Netzwerks. Die Stadt Aalen stellt diese Stelle der Geschäftsführung und der Netzwerkkoordination (durch die kommunale Leitstelle) bereit.

Geschäftsmodell-Element Rahmenbedingungen und Strategie

- ▶ Bewusste Integration von regionalen Entscheidungsträgern: der Bürgermeister ist geborenes Vorstandsmitglied und die Mitglieder werden jeweils durch ihre Geschäftsführungsebene vertreten. So kann das Netzwerk bei Bedarf sofort finanzverantwortlich entscheiden.

Damit ist das Netzwerk »Alter und Soziales e. V.« ein Beispiel für ein erfolgreiches, kollaboratives Leistungsnetzwerk.

Folgende Punkte der Herangehensweise des Netzwerks »Alter und Soziales e. V.« lassen sich auf andere Netzwerke übertragen:

- ▶ **Flexible, bedarfsgetriebene Anpassbarkeit des Geschäftsmodells:** Reaktion auf aktuelle Handlungsbedarfe und strikte Ausrichtung der Leistungen am Bedarf. Bedarfe der internen und externen Zielgruppen werden systematisch auf Ebene der Projektnetzwerke erfasst, denn sie sind grundlegend für die Leistungsentwicklung und deren Erbringung im Netzwerk.
- ▶ **Systematik im Aufbau und in der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells:** Handeln mit Struktur und Konzept bedeutet ein integriertes Konzept, indem alle unterschiedlichen Vernetzungs- und Handlungsebenen genau durchdacht sind. Zudem erfolgt die Entwicklung von Leistungen systematisch. Diese werden erprobt, weiterentwickelt, prospektiv eingesetzt und ausgewertet. Retrospektiv erfolgt dann eine Bewertung der Mehrwerte einzelner Netzwerkaktivitäten und neu identifizierter Bedarfe. Aus der Erprobung bewährte Leistungen werden mit landesweiten Partnern weiterentwickelt und wiederum auf die Arbeit und in die Strukturen des Netzwerks übertragen.
- ▶ **Strategische Ausrichtung:** Zusammenarbeit mit strategisch gewählten Schlüsselpartnern im Netzwerk, die Zugänge zu bestimmten Märkten (z. B. Pflegewohnmarkt) haben, um gezielt Einfluss zu nehmen und Leistungen optimal zu platzieren.
- ▶ **Zielsetzung und Dokumentation der Zielerreichung:** Basierend auf formulierten Zielen werden Maßnahmen entwickelt, die Zielerreichung evaluiert und dokumentiert. In einem Evaluationsprojekt wurden bspw. über Krankenkassendaten die Dimensionen und Elemente eines Geschäftsmodells in Kenngrößen erfasst: Bedarfe externer Kunden (ältere Menschen mit Hilfe-/ Pflegebedarf), Dauer der Leistungsnutzung (Verweildauer in Einrichtungen), reale Effekte und Bedarfsdeckung bei den externen Kunden, benötigte Akteure und Strukturen für die Leistungserstellung, Ressourceneinsatz, monetäre Effekte für Akteure und die Pflegeversicherung durch das Wirken des Netzwerks.
- ▶ **Benchmark mit anderen Akteuren:** Der Abgleich und die wissenschaftliche Auswertung von Evaluationsdaten kann mit einer weiteren Stadt mit ähnlichen Sozialdaten erfolgen. Positive Ergebnisse werden genutzt, um die regionalen Mehrwerte im Wirken des Netzwerks (z. B. den positiven Effekt auf die externe Kundengruppe) fundiert abzubilden und zu kommunizieren.
- ▶ **Expansion des Geschäftsmodells durch Gründungs-Kooperationen:** Mitwirkung bei der Gründung themenspezifischer Organisationen (Alzheimer Gesellschaft, Demenzservicezentrum Münsterland). Nutzung dieser »Außenstellen«, die für mehrere Regionen zuständig sind, für die Sensibilisierung bestimmter Akteure (z. B. Dienstleister, Ärzte, Apotheken sowie Banken) für Leistungen des Netzwerks (z. B. thematische Schulungen). Dadurch werden zugleich systematisch neue Zielgruppen und neue Regionen erschlossen.

Quellen

Die Fallstudie beruht inhaltlich in wesentlichen Teilen auf dem Interview zwischen Frau Rößner (IAT Universität Stuttgart/Fraunhofer IAO) und Frau Woltering, Frau Fr. Leberl (beide Geschäftsstelle Netzwerk »Alter und Soziales e. V.«), das am 23.05.2016 persönlich vor Ort in Ahlen geführt wurde.

Weitere Informations- und Datenquellen sind im Folgenden aufgelistet:

- ▶ Derichs, Claus-Uwe; »Das Ahlener System oder SINNVOLL älter werden« Datei »0178-Ahlener-System-sinnvoll-aelterwerden« auf S.14 unter Punkt 11, o.O.
- ▶ Homepage Alter und Soziales e. V.; »Projektnetz I Pflege-Beratung-Betreuung 1996-1999«; unter: <http://www.alter-und-soziales.de/projekte/projektnetz-i/>, (zuletzt abgerufen am 18.01.2018)
- ▶ Stadt Ahlen und Alter und Soziales e. V.; »Das Ahlener System«; S. 15; unter https://demenznetzwerke.de/anhang/?display_attachment=1646 (zuletzt abgerufen am 16.02.2018)
- ▶ Homepage Alter und Soziales e. V.; »Satzung des Vereins Alter und Soziales e. V. vom 09.07.2014«; unter http://www.alter-und-soziales.de/fileadmin/pdf/Satzung_Alter_Soziales_2014_zvw.pdf (zuletzt abgerufen am: 01.12.2017)

FALLSTUDIE »GESUNDHEITSNETZ HOCHFRANKEN E. V.«: EIN STRUKTURELLER VERNETZER

Allgemeines zum Netzwerk

Das Gesundheitsnetz Hochfranken e. V. ist ein Unternehmensnetzwerk, dessen Wirkungskreis hauptsächlich die Region Hochfranken ist. Seit der Gründung im Jahr 2006 setzt sich das Netzwerk zur Aufgabe, die Koordination verschiedener wirtschaftlicher Akteure im Gesundheitswesen zu koordinieren und einen einheitlichen Ansprechpartner für die externen Zielgruppen, zu bieten. Indem die Leistungsanteile einzelner Einrichtungen aufeinander abgestimmt werden, werden die Missstände aus mangelnder Koordination der einzelnen Einrichtungen beseitigt und die Qualität der Leistungen steigt. Dadurch sollen Nachfragen und Unsicherheiten reduziert werden, der medizinische Versorgungsbedarf der Bevölkerung mit übersichtlich gestalteten Angeboten gedeckt und letztendlich der Genesungsprozess der Betroffenen unterstützt werden.

Auslöser für die Gründung des Gesundheitsnetzes Hochfranken als eingetragener Verein waren Überlegungen, Strukturverträge zur integrierten Versorgung nach §140 SGB auch mit Arztpraxen abzuschließen. Jedoch bestanden insbesondere für kleinere Leistungsanbieter juristische und formelle Hürden, da viele Formalitäten zur Genehmigung der Verträge notwendig sind. Beispielsweise muss dargestellt werden, wie die Mehrausgaben innerhalb von 2 Jahren rückfinanziert werden. »Das heißt, wenn Sie jetzt eine Mehrausgabe haben von fünf bis zehn Prozent, aufgrund der ganzen, sagen wir mal, neuen Strukturierung, dann müssen Sie gleichzeitig mit nachweisen, dass sie in zwei Jahren spätestens den Mehraufwand zurückbezahlt haben. Das ist einfach zeitlich ein zu kurzer Rahmen, das kann man nicht tun. Im Grunde kann ja keiner sagen ‚Wie viel Fälle kommen da? Wie viel Fälle werden eingeschrieben?‘. Sie müssen ja auch die Patienten überzeugen.« Ein Zeitraum von zwei Jahren wird für ein neues Netzwerk wie das Gesundheitsnetz Hochfranken e. V. als zu kurz beurteilt, um solche wirtschaftlichen Effekte nachzuweisen.

Sitz /Stadt, Region)	Konradsreuth/Rehau (Bayern)
Gründung	2006
Organisationsform	e. V.
Anzahl Mitglieder	10 (Stand: Juni 2016)
Fokus / Thema	Verbesserung der Gesundheitsversorgung durch die Vernetzung von Anbietern» sonstiger medizinischer Leistungen« und Erhöhung der Transparenz der regionalen Versorgungsangebote
Mitgliederstruktur	Krankenhaus, Apotheken, Pflegedienst, Anbieter präventiver Leistungen, Physiotherapien, Wundmanagement
Netzwerkform	Unternehmensnetzwerk (regional)
Operationalisierung Netzwerkarbeiten	Förderung der Vernetzung und des Austauschs zwischen den Akteuren durch Informationsplattform im Internet; Mitgliederservices
Besonderheiten	sektorenübergreifender Austausch, netzwerkübergreifender Erfahrungstransfer durch externes Netzwerkmanagement

Netzwerkspezifische Besonderheiten

Das Gesundheitsnetz Hochfranken e. V. wurde von dem Geschäftsführer Klaus Tröger gegründet, der auch weitere Gesundheits- und Arztnetzwerke in einem gemeinsamen Büro betreut. Ein Mehrwert für die Leistungserbringung im Gesundheitsnetz Hochfranken e. V. ist insbesondere die ge-

Abbildung 1: Daten zum Netzwerk »Gesundheitsnetz Hochfranken e. V.« im Überblick

meinsame Geschäftsführung mit der Ärztegenossenschaft Hochfranken eG. Der Geschäftsführer bringt seine persönlichen, beruflichen Erfahrungen mit Leistungserbringern und aus Sicht der Kostenträger in das Netzwerk ein, sorgt für thematische Innovation und nutzt diese zugunsten der Mitglieder im Gesundheitsnetz Hochfranken. Seit 2010 hat sich die Mitgliederzahl auf neun Unternehmen verstetigt, die die Netzwerkziele aus Überzeugung vertreten. Direkte finanzielle Vorteile stehen nicht im Vordergrund der Mitgliedschaft: »sich persönlich kennenzulernen, auszutauschen bei allem Wettbewerb, die stehen ja im Wettbewerb zueinander (...)
«

Aufgrund dieser verfestigten Mitgliederstruktur sind innerhalb des Netzwerks die Rollen und Aufgaben definiert und allen Mitgliedern transparent.

Funktionen und Schwerpunkte des Netzwerks im Überblick Netzwerke erfüllen in ihrem Wirken für die Mitglieder (interne Perspektive) und für die Kunden (externe Perspektive) bestimmte Funktionen. Diese sind im Wesentlichen:

- ▶ Angebot und Vertrieb
- ▶ Marketing
- ▶ Innovation und FuE (Forschung und Entwicklung)
- ▶ Aus- und Weiterbildung
- ▶ Vernetzung und Wissensaustausch
- ▶ Interessenvertretung
- ▶ Qualität und Produktivität

Abhängig davon, wie stark diese Funktionen von einem Netzwerk erfüllt werden, lassen sich Schwerpunkte abbilden. In der grafischen Abbildung unten sind die Funktionen für das Netzwerk abgebildet und mit ausgefüllten Kästchen bewertet. Ist eine Funktion gar nicht im Netzwerk vorhanden, so ist in der entsprechenden Zeile der Funktion kein Kästchen grün. Ist die Funktion grundsätzlich vorhanden, so ist ein Kästchen grün eingefärbt. Ein leichter bis starker Schwerpunkt lässt sich erkennen, wenn Funktion (grün gefüllte Kästchen) gering, mittel oder stark im Netzwerk ausgeprägt ist. Abbildung 2 zeigt die Netzwerk-Schwerpunkte des »Gesundheitsnetz Hochfranken e. V.«:

Schwerpunktlegung im »Gesundheitsnetz Hochfranken e. V.«				
	vorhanden	gering	mittel	hoch
Angebot und Vertrieb				
Marketing				
Innovation und FuE				
Aus- und Weiterbildung				
Vernetzung und Wissensaustausch				
Interessenvertretung				
Qualität und Produktivität				

Abbildung 2: Überblick der Funktionen und Schwerpunkte des Netzwerks »Gesundheitsnetz Hochfranken e. V.«

Der Geschäftsmodell-Typ »Strukturelle Vernetzer«

Abhängig vom Kontext und den spezifischen Schwerpunkten eines Netzwerks lassen sich vier unterschiedliche Typen von Geschäftsmodellen identifizieren: die »dynamischen Allrounder«, die »kollaborativen Integratoren«, »strukturellen Vernetzer« und die »mitgliedsorientierten Optimierer«.

Diese Typen bzw. Geschäftsmodell-Grundmuster zeigen 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.

Netzwerke wie die »Ärztegenossenschaft Hochfranken eG« gehören dem Geschäftsmodell-Typ der »Strukturellen Vernetzer« an.

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 wesent-

liche 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.

Das Geschäftsmodell des Netzwerks

Um die Charakteristika des Netzwerk-Geschäftsmodells des »Gesundheitsnetz Hochfranken e.V.« abzubilden, wurden Merkmale definiert. Deren quantifizierten Ausprägungen dienen der Abbildung der wesentlichen Interview-Inhalte. Die Merkmalsausprägungen wurden analysiert, zu Merkmalskategorien gruppiert, mit Punktwerten im Bereich zwischen 0 (überhaupt nicht vorhanden) und 16 (sehr stark ausgeprägt) versehen, summiert sowie optisch als Graphen dargestellt. Die sieben Merkmalskategorien sind:

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

Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Geschäftsmodellen werden im Wesentlichen anhand der sieben Merkmalskategorien abgeleitet. Um eine Vergleichbarkeit zwischen den Fallbeispielen herzustellen, sind die sieben Merkmalskategorien bei allen Netzwerkgeschäftsmodellen identisch, nur der jeweilige Punktwert, die Ausprägung der Merkmale, unterscheidet sich. Je höher der Punktwert, desto stärker ist das Merkmal im betrachteten Geschäftsmodell ausgeprägt. Abbildung 3 zeigt Geschäftsmodell des »Gesundheitsnetzwerks Hochfranken e.V.« mit seinen Schwerpunkten im Überblick:

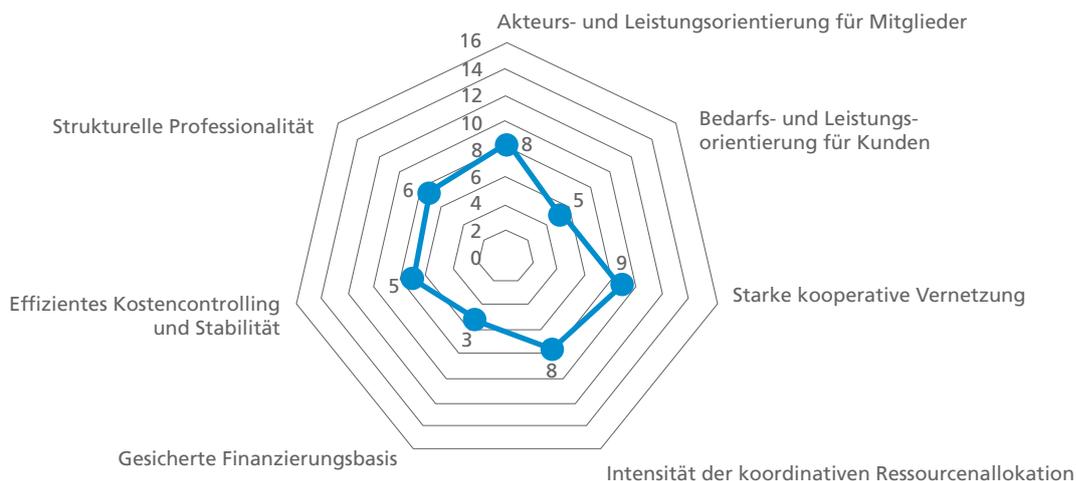


Abbildung 3: Überblick der Schwerpunkte im Geschäftsmodell des Netzwerks »Alter und Soziales«

Der Fokus des Geschäftsmodells des Gesundheitsnetzes Hochfranken liegt als Unternehmensnetzwerk auf der internen Zielgruppe der Mitglieder. Entsprechend der Kern-Funktionen des Netzwerks als gebündelte Interessenvertretung und Vertriebsplattform der Leistungen der Mitglieder in der Region, ist das Netzwerk-Geschäftsmodell auf die Stärkung der gegenseitigen Vernetzung ausgerichtet. Ein weiterer Aspekt ist der Vertrieb der Leistungen einzelner Mitglieder oder gemeinschaftlich entwickelter Leistungen für die externen Ziel- und Bedarfsgruppen, was für die Einzelakteure finanzielle Mehrwerte bedeutet. Neben dem Austausch und der Vernetzung wird auch Wissen um den Markt und die Bedarfe der Kunden zentral gebündelt. Dies trägt als Netzwerk-Ressource von und für Mitglieder dazu bei, Marktmacht aufzubauen und sich in der Region innerhalb der bestehenden, sehr eng gefassten gesetzlichen Rahmenbedingungen zu positionieren.

Geschäftsmodell-Verständnis

Der Geschäftsmodellbegriff wird nicht mit finanziellen, aber dennoch mit wirtschaftlichen Vorteilen für die Mitglieder gleichgesetzt. Der Herausforderung, diesen Vorteil ersichtlich zu machen, begegnet man durch die Darstellung der Synergien im gegenseitigen, persönlichen Austausch und in der Verbesserung der Kommunikation.

Perspektive auf die interne Zielgruppe

Das Gesundheitsnetz Hochfranken e.V. ist eine Vereinigung, die vornehmlich aus medizinischen Leistungserbringern im Gesundheitswesen besteht. Die interne Netzwerk-Zielgruppe besteht aus Unternehmen, die in der Region Hochfranken langjährig in den Bereichen Fitness/Prävention, Gesundheitsmanagement, Logopädie, Physiotherapie, Orthopädietechnik, Orthopädieschuhtechnik (Sanitätshäuser), Reha-Technik und Wundmanagement tätig sind. Auch eine Rehaklinik und zwei Apotheken sind Mitglied des Netzwerks.

Das Netzwerk besteht aus einem Mitgliederkreis, der seit vier Jahren stabil ist. Auf der Leistungsebene stehen der Netzwerkgedanke und die Synergieeffekte im Vordergrund.

Perspektive auf die externe Zielgruppe

Die externen Kunden- und Bedarfsgruppen sind sehr breit aufgestellt. In erster Linie bestehen sie aus den Kunden der Netzwerkmitglieder, diese sind u. a. Patienten, Familien mit Kindern, Erwachsene, Sportbegeisterte und Senioren. Aber auch Selbsthilfegruppen und die thematisch interessierte Öffentlichkeit sowie Fach- und Allgemeinärzte und

deren entsprechende Netzwerke zählen zu den externen Zielgruppen.

Weitere Stakeholder

Indirekte Partner bzw. potenzielle Leistungserbringer, die hauptsächlich über Veranstaltungen angesprochen, unterstützt und involviert werden, sind (beispielhafter Auszug):

- ▶ Leistungserbringer welche an DMP (Disease Management Programmen) bzw. Integrierten Versorgungskonzepten (§ 140 SGB V) mitwirken,
- ▶ Personenkreise, die an Überleitungssystemen /-management und Auftragsleitzentralen, zur einfacheren Handhabung der DRG (Diagnosis Related Groups) mitwirken oder
- ▶ sonstige krankheits- oder themenbezogenen Selbsthilfegruppen.

Darüber hinaus hat das GesundheitsnetzHochfranken keine explizit definierten Partner, da die bestehenden Mitglieder bereits so sektorenübergreifend zusammenarbeiten, dass es keine Notwendigkeit oder Schnittmenge für sinnvolle Netzwerkpartnerschaften gibt.

Leistungsversprechen

Bedarf intern und extern

Wichtige interne Bedarfe sind der Zugang zu Inhalten über Kommunikation und der Austausch intangibler Ressourcen, der über das Netzwerkmanagement organisiert wird. Neue Themen, Inhalte und Ideen gelangen über den Netzwerkmanager als zentraler Ansprechpartner in den Kreis der Mitglieder. Dort werden sie diskutiert und bei Übereinstimmung mit den Zielen der einzelnen Mitglieder wird ad-hoc die Umsetzung in Leistungen für die Netzwerkmitglieder beschlossen. Der Abgleich der Interessen und die Vorbereitung der Umsetzung in Leistungen erfolgt über den Netzwerkmanager.

Die Erhebung der externen Kunden-Bedarfe erfolgt implizit über die Ziele der Mitglieder und über die Themen, die der Netzwerkmanager einbringt. Im Vordergrund stehen jedoch die Bedarfe der internen Zielgruppe. Eine aktive Mitwirkung der externen Kundengruppen am Leistungsangebot des Netzwerks ist nicht vorgesehen bzw. die externen Bedarfe werden alleinig über die externen Veranstaltungen aufgenommen und in das Netzwerk zurückgespielt.

Nutzenversprechen intern und extern

Kern des Nutzenversprechens ist die Förderung der Mitglieder durch Synergien in der Vernetzung und die Generierung von Absatzmöglichkeiten durch Positionierung, Vermarktung und Vertrieb.

“
 DIE MITGLIEDER
 DES GESUNDHEITS-
 NETZES HABEN
 JA NICHT DIE
 EINKOMMENS-
 SICHERHEITEN WIE,
 SAGEN WIR MAL
 JETZT, DIE ÄRZTE,
 SONDERN DIE
 LEBEN JA WIRK-
 LICH VOM KNALL-
 HARTEN UMSATZ
 IHRER THERAPIE
 ODER SANITÄTS-
 HAUS, IHRER
 GESCHÄFTE. DIE
 WOLLEN DANN
 MASSNAHMEN
 HABEN, DIE SIE
 QUASI IM MARKT
 EINFACH DEN
 ANDEREN GEGEN-
 ÜBER EIN BISSCHEN
 HERVORHEBEN.
 ”

Für die interne Zielgruppe liegen daher wichtige Nutzenfaktoren in den folgenden Mehrwerten und Verbesserungspotenzialen:

- ▶ Sich gemeinsam inhaltlich und strukturell besser aufstellen durch Kommunikation, Austausch untereinander im Netzwerk und Austausch mit weiteren Akteuren, z. B. mit den Ärzten des Netzwerkes »Ärztegenossenschaft Hochfranken«,
- ▶ größerer Einfluss in Bezug auf Interessensvertretung (Politik): Marktmacht und Sichtbarkeit in der Region durch gemeinsames Auftreten,
- ▶ Kundengewinnung durch nach außen sichtbare Darstellung des eigenen Unternehmens und der Vernetzung mit anderen Leistungserbringern als Verkaufsargument und Qualitätsmerkmal Richtung Kunden.

Für die externen Kunden- und Bedarfsgruppen fokussiert das GesundheitsnetzHochfranken e. V. auf die Verbesserung der Gesundheitsversorgung. Dies wird erreicht durch Erhöhung der Transparenz des Versorgungsangebotes »sonstiger medizinischer Leistungen« in Hochfranken für die Bevölkerung. Es soll Aufklärungsarbeit geleistet werden und Selbsthilfe unterstützt. »Die Selbsthilfegruppen sehen sich ja quasi inhaltlich selbst in der Lage, die therapeutischen Kenntnisse vorzuhalten, obwohl es nur laienhafte Kenntnisse sind. Hingegen für die Selbsthilfegruppen ist eigentlich Ärzten gegenüber, sagen wir mal, die Akzeptanz weitaus höher.«

Insgesamt werden für Bedarfsgruppen neue Unterstützungsmöglichkeiten geboten. Langfristig sollen damit die Lebensqualität von Patienten erhöht und Kosten für das gesamte Gesundheitssystem reduziert werden.

Portfolio interne Leistungen

Ein festes internes Leistungsangebot im Sinne eines Leistungskataloges gibt es nicht. Wichtige Leistungselemente sind der Zugang zu Inhalten über Kommunikation und der Austausch intangibler Ressourcen, der über das Netzwerkmanagement organisiert wird. Inhalte und neue Ideen werden ad-hoc bei Bedarf in Leistungen für die Netzwerkmitglieder umgesetzt. Beispiele für interne Leistungen sind Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Eine weitere interne Leistungskategorie, die dem Wissensaufbau dient, sind die so genannten Fallkonferenzen: hier wirken neben Mitgliedern des Gesundheitsnetzes Hochfranken e. V., z. B. Apotheke, auch Fachexperten des Netzwerkes Ärztegenossenschaft Hochfranken, z. B. Allgemeinarzt, mit. In den Fallkonferenzen werden basierend auf drei bis fünf anonymisierten Fällen z. B. die optimale Medikamentenverordnung und Nebenwirkungen interdisziplinär und themenbezogen diskutiert. Seit Mitte 2015 hat das GesundheitsnetzHochfranken e. V. fünf solcher Fallkonferenzen initiiert, geplant sind zukünftig sechs bis acht Fallkonferenzen pro Jahr.

Als Vertriebs- und Marketingleistung nutzen die Mitglieder zudem die nach außen gerichteten Netzwerkveranstaltungen, um sich gezielt der Öffentlichkeit zu präsentieren und sich zu positionieren. Ein Beispiel ist die erste Selber Gesundheitsmesse, die vom Netzwerk im März 2016 organisiert wurde. »Die Schirmherrschaft hat die Gesundheitsministerin von Bayern übernommen. Da waren insgesamt über 3000 Besucher.«

Portfolio externe Leistungen

Für die externen Kunden- und Bedarfgruppen werden hauptsächlich Informationen aufbereitet, die bei Patientenseminaren, Gesundheitsmessen und -Veranstaltungen angeboten werden. Dies geschieht sowohl themenbezogen als auch bereichsübergreifend. Beispielsweise wurden in einer Veranstaltung die Themen koronare Herzkrankheiten und Schlaganfall integriert behandelt. Von der hausärztlichen, über die stationär, bis hin zur Nachsorge durch die Therapeuten wurden neben der Verzahnung der drei Kernbereiche im Überblick auch die regionalen Versorgungs- und Behandlungsmöglichkeiten vorgestellt. Pro Jahr bietet das Netzwerk zwischen vier und sechs solcher Veranstaltungen an.

Eine weitere Leistungssäule des Netzwerks ist neben der gezielten Bündelung von Informationen die bedarfsgerechte Verzahnung von Leistungsanbietern über das Netzwerk und über Behandlungssektoren hinaus. Für die Interessierten bzw. Patienten wird ein zentraler, kostenfreier (z.B. freier Eintritt für Health & Fitness Expo) oder kostengünstiger Zugang zu den gesundheitsbezogenen Leistungen geschaffen. Die Angebote kommen dabei aus dem Netzwerk, sind aber auch mit denen weiterer Leistungsanbieter wie z.B. Ärzten aus der Ärztenossenschaft Hochfranken e.V., die mit den Netzwerkmitgliedern (Therapeuten etc.) zusammenarbeiten, verzahnt.

Zudem wird das neue Leistungsangebot »Betriebliches Gesundheitsmanagement« (BGH) vom Gesundheitsnetzwerk Hochfranken gemeinsam mit der Ärztenossenschaft Hochfranken angeboten. Entwickelt wurde es vom Netzwerkmanager beider Netze als modulares Angebotspaket. »Das habe ich auch quasi selbst entwickelt. (...) Und da können Betriebe für sich, für den gesamten Betrieb, für bestimmte Gruppen, z.B. Management und und und, alles getrennt auswählen.«

Kunden sind regionale Betriebe (gewerbliche Kunden) die bei sich den Bedarf erkannt haben, dass die Ausfallzeiten der Mitarbeiter (Nutzer der Leistung) gesenkt werden und der Gesundheitszustand gesteigert werden muss. Sie zeigen daher starkes Interesse an den BGH-Leistungsangeboten des Gesundheitsnetzes Hochfranken, jedoch wenig Bereitschaft, diese Leistungen ohne Unterstützung der Krankenkassen zu finanzieren.

Die Leistungsdistribution findet nach Innen in den Mitgliederkreis hauptsächlich durch physische Treffen und gemeinsame rein interne oder netzwerkübergreifende (Fallkonferenzen) Veranstaltungen statt. Die externen Zielgruppen erhalten ebenfalls über Veranstaltungen (Patientenseminare, Gesundheitsmessen, etc.) sowie über die Homepage Zugang zu den Leistungen und Informationsangeboten.

Wertschöpfung

Schlüsselprozesse und -aktivitäten

Der Netzwerkmanager hat die zentrale Aufgabe, Themen einzubringen bzw. die Zielstellungen und Interessenlagen der Mitglieder zu moderieren. »Die Inhalte bringe ich überwiegend ein. (...) ich sage mal, es ist notwendig, dass jemand da ist, der dafür Verantwortlichkeit hat, der als Ansprechpartner fungiert, der aber auch die Ideen und die Möglichkeiten immer wieder bringt und auslotet (...).

Zudem erfolgt eine konsequente und strukturierte Jahresplanung im Zuge der Mitgliederversammlungen. Dabei werden im Verbund konkret die anstehenden Aktivitäten (Leistungsangebote, Marketing), Investitionen und Austauschprozesse benannt, vorgestellt und diskutiert.

Um die Umsetzung anzuregen und die Nachhaltigkeit der Aktivitäten zu ermöglichen, werden Beschlüsse und Verantwortlichkeiten in Protokollen festgehalten und ein Evaluationsbericht verdeutlicht für alle am Netzwerk Beteiligten die vergangenen Erfolge und Verbesserungspotenziale in der Netzwerkarbeit.

Schlüsselressourcen und Leistungsintegration

Alle Netzwerkmitglieder haben aufgrund der verfestigten Mitgliederstruktur die eigene Rolle, die Pflichten, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die je Mitglied variieren, verinnerlicht. Dies ermöglicht die kooperative Netzwerkarbeit sowie vereinzelt die gemeinsame Leistungsgestaltung und -erbringung (Veranstaltungen, teilweise gemeinsam organisiert mit Netzwerk Ärztenossenschaft Hochfranken, oder Betriebliches Gesundheitsmanagement als neues Leistungspaket das von beiden Netzwerken angeboten wird). Damit dies funktioniert, wird erwartet, dass alle Mitglieder offen ihre persönlichen Ziele kundtun und Inhalte gemeinsam diskutieren: »ein Netz kann ja nur so gut sein, solange alle Mitglieder quasi ihre persönlichen Ziele kundtun und dann werden halt diese persönlichen Ziele versucht von mir gemeinsam zu organisieren und umzusetzen.«

Netzwerkübergreifende Wertschöpfungsprozesse, z.B. Veranstaltungen des Gesundheitsnetzes Hochfranken e.V. gemeinsam mit Partnern wie einem Klinikum (z.B. Sana-Klinikum) oder anderen Netzwerken (z.B. Ärztenos-

senschaft Hochfranken) werden federführend und zentral vom Netzwerkmanagement des Gesundheitsnetzes Hochfranken koordiniert.

Das modulare Leistungsangebot bzw. -bündel Betriebliches Gesundheitsmanagement hat das Gesundheitsnetz Hochfranken e.V. in Kooperation mit der Ärztesgenossenschaft Hochfranken entwickelt. Das GNH bietet dieses Leistungsangebot für Betriebe unter ärztlicher Leitung (ÄGH) an, d.h. in der Leistungsentwicklung, -gestaltung und -erbringung besteht und erfolgt eine Zusammenarbeit mit dem Partnernetzwerk.

Finanzen

Erlösquellen

Das GesundheitsnetzHochfranken e.V. finanziert sich hauptsächlich aus Mitgliedsbeiträgen. Jedes Mitglied zahlt jährlich einen Pauschal-Beitrag in Höhe von 450-500€. Hinzu kommen perspektivisch noch Einnahmen für den geplanten Absatz von Leistungen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, die den regionalen Betrieben in Rechnung gestellt werden. Diese Selbstzahler-Leistungen, sind z. B. bei einem Aufwand von fünf bis sechs Stunden mit ungefähr 2500 € kalkuliert. Für das Netzwerk und dessen Mitglieder ist dies ausschließlich kostendeckend bedeutet jedoch keine Gewinne. Ein Beispiel für eine Einzelleistung aus diesem Paket ist der Gesundheitscheck; hier berechnet ein Therapeut zehn bis 15 € bei einer Teilnehmer-Gruppe von zehn Personen, ein Arzt 40€ pro Kunde. Die Einnahmen aus dem Angebot Gesundheitscheck verrechnen die Mitgliedsärzte direkt mit ihren Kunden, hier werden keine Finanzflüsse über das Netzwerk erzeugt.

Kostenfaktoren

Die Einnahmen des Netzwerks werden genutzt für die Finanzierung des Geschäftsführers (= Netzwerkmanagement).»Die Mitgliedsbeiträge werden dann genutzt, ich sage mal jetzt, das ist quasi nur ein ganz geringer Betrag, den ich hier abrechne, weil ich ja quasi auch da nicht unendlich viel Geld verdienen möchte. Ich möchte ja nur meine Unkosten finanziert haben.«

Die Abrechnung erfolgt auf Stundenbasis abhängig vom tatsächlichen Aufwand, aber in Form einer Pauschale, da die Abrechnung auf Basis der Einzelleistungen zu komplex und aufwändig wäre. Hinzu kommen Synergien bei gemeinsamen Aktivitäten mit dem GesundheitsnetzHochfranken e.V., die vom Geschäftsführer auch mit der Ärztesgenossenschaft Hochfranken abgerechnet werden.

Rahmenbedingungen

Gesetze und Vorgaben

Gesetze und Vorgaben, die das Netzwerk und die gemeinsamen Aktivitäten zwischen den Mitgliedern des Unternehmensnetzwerks beeinflussen bzw. einschränken, sind die »Antikorruptionsgesetze«.

Dennoch ist das Ziel des Netzwerks, möglichst viel und aktiv innerhalb der bestehenden, sehr eng gefassten gesetzlichen Rahmenbedingungen zu agieren und Signale in Richtung Politik zu senden.

»Also wenn hier die Gesundheitsminister oder auch Landtagsabgeordneten, Bundestagsabgeordneten, wenn die sehen, da ist quasi gebündeltes Wissen für die gesundheitliche Versorgung in der Region vorhanden, dann akzeptieren sie einen auch als Gesprächspartner eher.«

Wenn sich die Rahmenbedingungen ändern und sich mehr Spielraum ergibt, reagiert das Netzwerk mit neuen Leistungsangeboten auf die gesetzlichen Veränderungen.

Strategie und Ziele

Dementsprechend sieht die Strategie eine Fortführung der bisherigen Aktivitäten des Netzwerkes vor, aber keine Erweiterung des Leistungsangebots. Da die Mitglieder mit dem Leistungsumfang und auch mit den bestehenden Strukturen zufrieden sind gibt es keinen akuten oder langfristig absehbaren Handlungsbedarf.

Die Übertragung der Erfahrungen auf andere Netzwerke ist aufgrund des wachsenden Versorgungsbedarfs im ländlichen Raum ist ein Thema von zunehmend strategischer Bedeutung. Der Netzwerkmanager unterstützt (auf Anfrage) die Skalierung und Übertragung des Geschäftsmodells zum Beispiel auf andere Kommunen im Umkreis mit dem gegebenen Erfahrungsschatz. »Und da, sage ich mal, verfüge ich natürlich nicht über ein Instrument um zu sagen »Okay, so ist bei Ihnen der Bedarf«, sondern ich kann nur an Hilfsgrößen versuchen zu ermitteln, was wird da gebraucht «

Organisationsstruktur

Die Mitgliederversammlung, bei der im Konsortium über wichtige Themen mehrheitlich abgestimmt und Entscheidungen getroffen werden, findet einmal pro Quartal statt. Neue, potenzielle Mitglieder stellen einen Antrag auf Mitgliedschaft und werden durch die Mitglieder bewilligt oder abgelehnt. Durch die bereichsübergreifenden Netzwerkak-

tivitäten und die Netzwerkzusammensetzung aus (hauptsächlich) gewinnorientierten Unternehmen ist der Konkurrenzgedanke deutlich stärker als bspw. im Ärztenetzwerk ÄGH. Es herrscht die Befürchtung vor, dass Wettbewerber von den Synergien im Netzwerk übermäßig viel Profit ziehen könnten. Ein Mitgliederwachstum wird daher nicht als Ziel des Gesundheitsnetzes Hochfranken verfolgt.

**DAS IST STABIL
SEIT DREI, VIER
JAHREN. DAS IST
IM GRUNDE EIN
FESTER KERN.**

Das GesundheitsnetzHochfranken hat mit der Rechtsform eines eingetragenen Vereins e.V. bewusst eine andere Rechtsform gewählt als das ihm nahestehende Netzwerk Ärztgenossenschaft Hochfranken. Die Satzung des GNH ist nur für die Mitglieder verfügbar und bildet deren Rechte und Pflichten ab. Formal sind die Netzwerkmitglieder daran gebunden. Möchte ein Mitglied austreten, so beträgt die Kündigungsfrist ein Jahr.

Fazit zum Geschäftsmodell des »Gesundheitsnetz Hochfranken e.V.«

Das Netzwerk »Ärztgenossenschaft Hochfranken eG« lässt sich dem Geschäftsmodelltyp »Strukturelle Vernetzer« zuordnen.

Netzwerk-Geschäftsmodelle dieses Typs zeichnet eine sehr starke strukturelle Professionalität aus. Autarkes Netzwerkwirken durch eine stabile Finanzierung bildet einen wichtigen Geschäftsmodell-Schwerpunkt. Die meist sehr hohe Bedarfs- und Leistungsorientierung für Mitglieder ist ein weiterer Geschäftsmodell-Schwerpunkt. Sie gründet auf einer systematischen Bedarfserfassung und bewirkt, dass das Netzwerk sein Leistungsspektrum an den Mitglieder-Bedarfen ausrichtet. Diese wird erzielt, indem die Kooperation im Netzwerk gefördert wird. Häufig geschieht dies durch digitale Support- und Daten-Übertragungssysteme.

Was das Geschäftsmodell des Netzwerks besonders auszeichnet, ist Folgendes: Das Unternehmensnetzwerk ist ein seit der Gründung im Jahr 2006 stabiler Verbund mit einer verfestigten Mitgliederstruktur. Ziel ist es, juristische und formelle Hürden für Strukturverträge zur integrierten Versorgung nach §140 SGB für kleinere Leistungsanbieter abzubauen. Ein erkannter Stellhebel ist die Unterstützung bei Re-Finanzierung der aus der Eingliederung in Strukturen entstehenden Mehraufwände. Forciert wird der gegenseitige Austausch Zentraler Ansprechpartner für Mitglieder ist der angestellte Geschäftsführer, der gleichzeitig Initiator

des Netzwerks ist. Dies ist u. a. begründet in den folgenden inhaltlichen Aspekten des Geschäftsmodells:

Schwerpunkt Geschäftsmodell-Element Leistungsversprechen

- ▶ Zentrale Bündelung von auch Wissen um den Markt und die Bedarfe der Kunden
- ▶ Vertrieb der Leistungen einzelner Mitglieder oder gemeinschaftlich entwickelter Leistungen für die externen Ziel- und Bedarfsgruppen
- ▶ Externe Leistungen sowohl bereichsübergreifend als auch Fachbereichs- oder themenbezogen
- ▶ Verzahnung der Angebote des Netzwerks mit denen der einzelnen Mitglieder

Schwerpunkt Geschäftsmodell-Element Wertschöpfung

- ▶ Leistungsanteile einzelner Mitglieder werden aufeinander abgestimmt.
- ▶ innerhalb des Netzwerks sind die Rollen und Aufgaben definiert und allen Mitgliedern transparent
- ▶ Austausch und Vernetzung als Basis für den Aufbau von intangiblen Netzwerk-Ressourcen
- ▶ Darstellung der Synergien im gegenseitigen, persönlichen Austausch und in der Verbesserung der Kommunikation

Schwerpunkt Geschäftsmodell-Element Finanzen

- ▶ Finanzierung des Netzwerks (v.a. für die Finanzierung des Geschäftsführers auf Aufwandsbasis) selbst hauptsächlich aus Mitgliedsbeiträgen
- ▶ zentraler, kostenfreier oder sehr oder kostengünstiger Zugang zu den gesundheitsbezogenen Leistungen des Netzwerks für interne Mitglieder und externe Kunden
- ▶ finanzielle Mehrwerte für die Mitglieder durch Absatz von individuellen Leistungen durch das Netzwerk: Selbstzahler-Leistungen werden vom Netzwerk beworben, aber von den Mitgliedern mit deren Kunden selbst abgerechnet
- ▶ Einkommenssicherheiten für Mitglieder durch Generierung von Absatzmöglichkeiten durch Positionierung, Vermarktung und Vertrieb sowie Synergien in der Vernetzung

Geschäftsmodell-Element Rahmenbedingungen und Strategie

- ▶ Aufbau von Marktmacht und Positionierung in der Region innerhalb der bestehenden, sehr eng gefassten gesetzlichen Rahmenbedingungen
- ▶ Bewusste Signale in Richtung Politik bzw. die Gesetzgebung, die vernetzte Wertschöpfung von Netzwerken einschränkt, durch Netzwerkaktivitäten.
- ▶ Skalierung und Übertragung des Geschäftsmodells zum Beispiel auf andere Kommunen im Umkreis mit dem gegebenen Erfahrungsschatz

Folgende Punkte der Herangehensweise des Netzwerks »Gesundheitsnetz Hochfranken e.V.« lassen sich auf andere Netzwerke übertragen:

Zentrale Ideenimpulse und Ad-hoc-Umsetzung

Erörterung und Top Down Eingabe von Ideen durch den Netzwerkmanager, die Diskussion und der Beschluss für die Umsetzung in Leistungen erfolgen ad-hoc mit den Netzwerkmitgliedern.

Bedarfsgerechte Verzahnung von Leistungsanbietern

Es erfolgt die integrierte und fachbereichsübergreifende Behandlung von Themen und deren Überführung in Leistungen. Dies wird über das Netzwerk und über Behandlungssektoren vollzogen.

Bewusste Stabilität in der Mitgliederzusammensetzung

Mitgliederkreis ist seit vier Jahren stabil und wird bewusst nicht erweitert, um das aufgebaute, gegenseitige Vertrauen aufrechtzuerhalten und nicht reduziert, um die Varianz im Mitgliederkreis beizubehalten

Abdeckung aller notwendigen Aspekte innerhalb des Mitgliederkreises

keine Einbindung externer Partner, da die bestehenden Mitglieder bereits durch die sektorenübergreifende Zusammenarbeit alle Aktivitäten abdecken. Es erfolgt lediglich die enge Zusammenarbeit mit einem weiteren regionalen Netzwerk über den gemeinsamen Netzwerkmanager/Geschäftsführer.

Nutzung von Übertragungspotenzialen

Identifizierung von Anregungen aus anderen Netzwerken: Übertragung von Wissen und Erfahrungen z. B. aus der Ärztenossenschaft Hochfranken eG. Dadurch besteht ein guter Zugang zu einer Quelle zentraler Trends und Lösungsansätze. Nutzung von Erfahrungen aus der Netzwerkarbeit in einer ländlichen Region (Sammlung der Herausforderungen) zur Skalierung der Leistungen (z. B. betriebliches Gesundheitswesen) und Nutzung des gegebenen Erfahrungsschatzes zur Skalierung und Übertragung des Geschäftsmodells zum Beispiel auf andere Kommunen im Umkreis durch das Netzwerkmanagement.

Geschäftsmodellfokus Interessensvertretung

Ziel des Geschäftsmodells ist die Einflussnahme in Bezug auf Interessensvertretung in Richtung Politik für Marktmacht und Sichtbarkeit der Mitglieder. Weiterhin liefert es Verkaufsargumente und dient als Qualitätsmerkmal Richtung Kunden. Auslegung des Geschäftsmodells orientiert an individuellen monetären Mitgliedervorteilen bei gleichzeitiger Berücksichtigung der non-monetären Aspekte wie bspw. der Bedeutung des gegenseitigen Austauschs.

Quelle

Die Fallstudie beruht inhaltlich in wesentlichen Teilen auf dem Interview zwischen Frau Andrea Rößner (IAT Universität Stuttgart/Fraunhofer IAO) und Herrn Tröger (Geschäftsführung und Geschäftsstelle »Gesundheitsnetz Hochfranken e.V.« und Netzwerk »Ärztegenossenschaft Hochfranken«), das am 02.06.2016 telefonisch geführt wurde.

FALLSTUDIE »PALLIATIVES NETZWERK FÜR DIE REGION AACHEN E. V.«: EIN MITGLIEDSORIENTIERTER OPTIMIERER

Allgemeines zum Netzwerk

Bereits vor der Gründung des »Palliativnetzwerks Aachen e.V.« gab es in der Region einen lockeren Verbund der Aachener Hospizgespräche und eine Servicestelle Hospizarbeit. Aus dieser Koordinationsstelle und dem großen, offenen Netzwerk ohne feste Struktur wurde im Jahr 2008 der Verein als engerer Netzwerk-Verbund gegründet, mit Standards und einer freiwilligen Verpflichtungserklärung. Hauptmotor war die Gesundheitsreform aus dem Jahr

2007, die allen Krankenversicherten Anspruch auf ambulante Palliativversorgung gewährt. Das »Palliative Netzwerk für die Region Aachen e.V.« ist in den städtischen und ländlichen Bereichen der Städteregion (Verbund von zehn Kommunen) rund um die Stadt Aachen tätig. Insgesamt umfasst das Versorgungsgebiet direkt angrenzend an Belgien und die Niederlande, ungefähr 500.000 Einwohner. Darin enthalten sind die Stadt Aachen mit 250.000 Einwohnern und 10 angrenzende Kommunen, sowie einen großen Teil Eifel als sehr ländlicher Bereich mit 250.000 Einwohnern.

Sitz /Sadt, Region)	Aachen (Nordrhein-Westfalen)
Gründung	2008
Organisationsform	e.V.
Anzahl Mitglieder	55 (Stand: Mai 2016)
Fokus / Thema	Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens, Unterstützung hilfesuchender Personen (Satzung, Stand Dezember 2008)
Mitgliederstruktur	Palliativstationen, stationäres Hospiz, ambulante Hospizdienste, Home Care Aachen e.V., Hausärzte, Fachärzte, Pflegedienste, Altenheime, Krankenhäuser, Seelsorge, Trauerbegleitung, Physiotherapeuten, Apotheken, Sanitätshäuser, Servicestelle Hospiz für die StädteRegion Aachen, Bestatter, Krankenkassen, Kommune
Netzwerkform	Mix aus sozial-kooperativem und Professional-Netzwerk (regional)
Operationalisierung Netzwerkarbeiten	Entwicklung interner Leitlinien (Satzung, Stand Dezember 2008), Einrichtung einer zentralen Koordinierungs- und Beratungsstelle
Besonderheiten	sektoren- und berufsgruppenübergreifende Vernetzung in der Palliativversorgung, Unterstützung durch örtliche Politik, Austausch mit weiteren Akteuren und Netzwerken

Aufgrund der langen Vorgeschichte konnte das »Palliative Netzwerk für die Region Aachen e.V.« unter Einbezug aller wesentlichen Vertreter des gesamten Gesundheitswesens in der Städteregion Aachen basisdemokratisch an einem runden Tisch offen diskutiert und die Rechtsform eines Vereins überführt werden. Die Wahl der Rechtsform erfolgte bewusst und überlegt und vollzog sich innerhalb eines Jahres. Ein kleinerer runder Tisch mit ca. 30 Personen entschied letztlich über die Mitgliederzusammensetzung und deren jeweilige Vorteile in der engeren Vernetzung. Ziel des Vereins ist es, schwersterkranken Menschen eine würdevolle palliative Versorgung zu Hause und stationär zu ermöglichen. Dies umfasst auch die Sterbe- und Trauerbegleitung für die Angehörigen. Um die notwendige fachlich hochwertige medizinische, pflegerische, psychosoziale und spirituelle Begleitung ermöglichen zu können, ist die Vernetzung einer Vielzahl Institutionen und Dienste aus allen Bereichen die in der hospizlichen und palliativen Versorgung im ambulanten und stationären Bereich notwendig. Das Netzwerk setzt sich dafür ein und treibt

Abbildung 1: Daten zum Netzwerk »Palliatives Netzwerk für die Region Aachen e.V.« im Überblick

1 Vgl. Pflegeportal Pflege-Regio-Aachen; »Das Palliative Netzwerk für die Region Aachen e.V.«; unter <http://www.pflege-regio-aachen.de/palliatives-netzwerk-fuer-die-region-aachen-ev.html> (abgerufen am 23.01.2018)

auch die Weiterentwicklung und Verbesserung der Versorgungsleistungen voran. Hierfür werden die vorhandenen Ressourcen, Erfahrungen und Kompetenzen gebündelt und im Netzwerk verknüpft.¹

Netzwerkspezifische Besonderheiten

Den Netzwerkverbund zeichnet besonders aus, dass er die professionelle und ehrenamtliche, sektorenübergreifende Regelversorgung (z. B. Hausärzte, Pflegedienste, Kliniken, Apotheken) mit spezialisierten Angebote für die Palliativ- und Hospizversorgung verknüpft. Das Netzwerk mit knapp 70 Einrichtungen (Stand 2016) aus den unterschiedlichsten Versorgungsbereichen die gesamte Akteurschaft mit in diese Struktur ein und wirkt damit der ansonsten sehr eindrücklichen Fragmentierung von Domänen im Gesundheitsmarkt entgegen.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die politische Verankerung, sowohl auf der lokalpolitischen als auch auf der Bundesebene. Die Einbindung der Kommune und Verwaltung aller politischen Fraktionen, Sozialausschüsse, sowie der Gesundheitsplanung und der Pflegekonferenz begann bereits frühzeitig zur formalen Netzwerkgründung (Verein). Durch den Zugang zur Bundesebene konnte das Netzwerk Vorschläge bei Gesetzesentwürfen machen und den gesellschaftspolitischen Schwerpunkt zur »Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens und die Unterstützung hilfesuchender Personen« in der Region verankern.

Trotz der politischen Verschränkung stellt für das Netzwerk die Neutralität sowohl auf der finanziellen Seite als auch seitens der Netzwerkkoordination einen Erfolgsfaktor dar. Die Koordinationsstelle ist daher neutral, nicht interessen-

oder konfessionsgebunden und inhaltlich nicht an der direkten Gesundheitsversorgung beteiligt. Der Mehrwert für das sehr heterogene Netzwerk besteht darin, dass eine umfassende Förderung der sektoren- und berufsgruppenübergreifenden Kommunikation und Vernetzung erfolgt.

Funktionen und Schwerpunkte des Netzwerks im Überblick

Netzwerke erfüllen in ihrem Wirken für die Mitglieder (interne Perspektive) und für die Kunden (externe Perspektive) bestimmte Funktionen. Diese sind im Wesentlichen:

- ▶ Angebot und Vertrieb
- ▶ Marketing
- ▶ Innovation und FuE (Forschung und Entwicklung)
- ▶ Aus- und Weiterbildung
- ▶ Vernetzung und Wissensaustausch
- ▶ Interessenvertretung
- ▶ Qualität und Produktivität

Abhängig davon, wie stark diese Funktionen von einem Netzwerk erfüllt werden, lassen sich Schwerpunkte abbilden. In der grafischen Abbildung unten sind die Funktionen für das Netzwerk abgebildet und mit ausgefüllten Kästchen bewertet. Ist eine Funktion gar nicht im Netzwerk vorhanden, so ist in der entsprechenden Zeile der Funktion kein Kästchen orange. Ist die Funktion grundsätzlich vorhanden, so ist ein Kästchen orange eingefärbt. Ein leichter bis starker Schwerpunkt lässt sich erkennen, wenn Funktion (orange gefüllte Kästchen) gering, mittel oder stark im Netzwerk ausgeprägt ist. Abbildung 2 zeigt die Netzwerk-Schwerpunkte des »Palliativen Netzwerk für die Region Aachen e. V.«:

Schwerpunktlegung in » Alter und Soziales e. V.«				
	vorhanden	gering	mittel	hoch
Angebot und Vertrieb				
Marketing				
Innovation und FuE				
Aus- und Weiterbildung				
Vernetzung und Wissensaustausch				
Interessenvertretung				
Qualität und Produktivität				

Abbildung 2: Überblick der Funktionen und Schwerpunkte des »Palliativen Netzwerks für die Region Aachen e. V.«

Der Geschäftsmodell-Typ »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 »Mitglied-orientierten 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 Leistungser-

bringung 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.

Das Geschäftsmodell des Netzwerks

Um die Charakteristika des Netzwerk-Geschäftsmodells des »Palliativen Netzwerks für die Region Aachen e. V.« abzubilden, wurden Merkmale definiert. Deren quantifizierten Ausprägungen dienen der Abbildung der wesentlichen Interview-Inhalte. Die Merkmalsausprägungen wurden analysiert, zu Merkmalskategorien gruppiert, mit Punktwerten im Bereich zwischen 0 (überhaupt nicht vorhanden) und 16 (sehr stark ausgeprägt) versehen, summiert sowie optisch als Graphen dargestellt. Die sieben Merkmalskategorien sind:

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

Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Geschäftsmodellen werden im Wesentlichen anhand der sieben Merkmalskategorien abgeleitet. Um eine Vergleichbarkeit zwischen den Fallbeispielen herzustellen, sind die sieben Merkmalskategorien bei allen Netzwerkgeschäftsmodellen identisch, nur der jeweilige Punktwert, die Ausprägung der Merkmale, unterscheidet sich. Je höher der Punktwert, desto stärker ist das Merkmal im betrachteten Geschäftsmodell ausgeprägt. Abbildung 3 zeigt das Geschäftsmodell des »Palliativen Netzwerks für die Region Aachen e. V.« mit seinen Schwerpunkten im Überblick:

1 Vgl. Pflegeportal Pflege-Regio-Aachen; »Das Palliative Netzwerk für die Region Aachen e. V.«; unter <http://www.pflege-regio-aachen.de/palliatives-netzwerk-fuer-die-region-aachen-ev.html> (abgerufen am 23.01.2018)

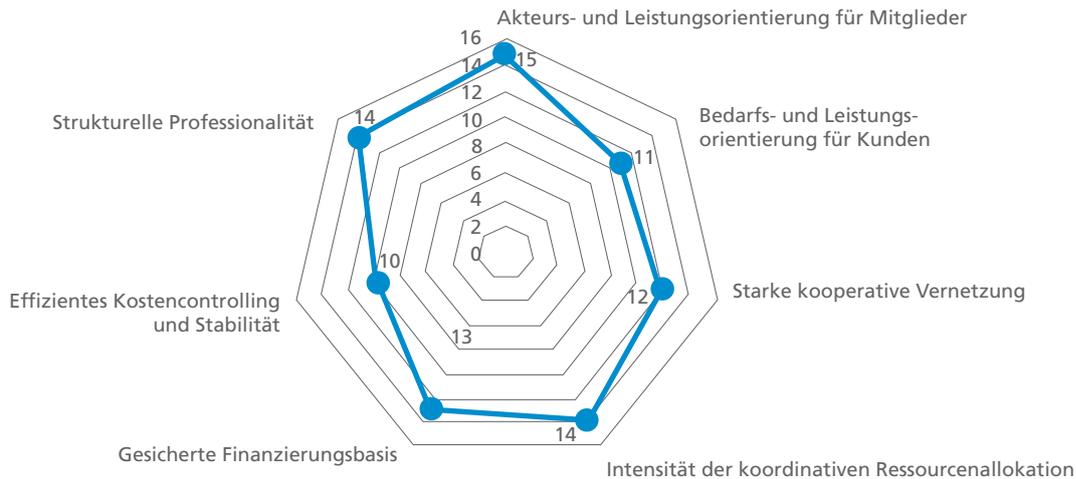


Abbildung 3: Überblick der Schwerpunkte im Geschäftsmodell des »Palliativen Netzwerks für die Region Aachen«

Im Geschäftsmodell des Netzwerks lässt sich ein besonderer Schwerpunkt feststellen hinsichtlich des aktiven und professionellen Aufbaus von Strukturen und damit der bewussten Hinwirkung auf förderliche Rahmenbedingungen für die Netzwerkleistungen, die sich an die internen Mitgliedergruppen und Kunden- und Bedarfsgruppen richten. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Vernetzung der Akteure auf unterschiedlichen Ebenen. Die zentral gesteuerte Zusammenführung der Ressourcen unterschiedlicher Akteure (auch Ehrenamt), um die gemeinsame Leistungserbringung im Netzwerk realisieren und Wissen im Netzwerk aufbauen und weitergeben (Aus- und Weiterbildung) zu können, sowie der Aufbau fester Strukturen und die bewusste Positionierung des Netzwerks bei politischen Akteuren stärkt den Einfluss und die Möglichkeiten der Leistungserbringung für Bedürftige.

Geschäftsmodell-Verständnis

Unter einem Geschäftsmodell wird grundsätzlich ein wirtschaftlicher Betrieb verstanden, der Gewinne bzw. Überschüsse abwirft. Im Netzwerk selbst, das aus der Versorgungspraxis herausgewachsen ist, wird das Leistungsmodell eher unter gemeinsamer Betrachtung der inhaltlichen Arbeit themenbezogen verankert. Die Grundlage für die Zusammenarbeit liegt in Abwägung von Mehrwerten sowie möglichen Synergien. Da die Weiterentwicklung von Netzwerk und Leistungen zeitintensiv ist, erfolgt diese nicht strategisch vorgeplant in Jahren oder Phasen, sondern schubweise und anlassbezogen. Eine konkrete Erfolgskontrolle gibt es nicht. Es wird lediglich bei den Vorstandssitzungen protokolliert, wie oft Themen aufgekommen sind. Nach Lösungen wird beispielsweise bei einer neuen Gesetzgebung gesucht oder wenn operativ der Bedarf entsteht, durch Konkurrenzen, finanzielle Engpässe, personelle Umbrüche oder die Idee zu neuen Projekten/Leistungen: »Das ist schon schubweise und es kommt auch nicht je-

des Jahr der ganz große Knaller, aber ich habe noch keine wirkliche Leerphase erlebt...Wenn alles glatt läuft, habe ich immer das Gefühl, dann kümmert sich eigentlich keiner um irgendeine Weiterentwicklung, dann werden die eher bequem«.

Perspektive auf die interne Zielgruppe

Das Netzwerk umfasst vertretungsweise Akteure der Regelversorgung bzw. normalen Grundversorgung wie (Akut-)Krankenhäuser, Altenheime, Apotheken, Bestatter, Behinderteneinrichtungen, Pflegedienste, Hausärzte, Fachärzte, Apotheken. Diese verbindet der Verein mit den spezialisierten Angeboten wie Hospize, Palliativstationen, ambulante und stationäre Hospizdienste/Hospizgruppen (ehrenamtlich) und das »Spezialisierte ambulante Palliativteam« (SAPV-Team). Damit decken die Netzwerkmitglieder die vier Säulen der hospizlichen und palliativen Versorgung: Hospiz- und Palliativmedizin, Pflege, psychosozialer Bereich und Spiritualität, ab.

Weitere Akteure sind Home Care Aachen e.V., Kommunen, Krankenkassen, Pflegedienste, Physiotherapeuten, Rettungsärzte, Sanitätshäuser, Seelsorge, Trauerbegleitung sowie ein Weiterbildungsinstitut mit den Schwerpunkten Weiterbildung für Schule und Kindergärten, also Kindertagesstätten.

Perspektive auf die externe Zielgruppe

Diese umfasst die Empfänger der Netzwerkleistungen: schwersterkrankte Menschen oder deren Angehörige. Diese sind entweder Kunden der Netzwerkmitglieder oder treten über das persönliche Einzelfallnetzwerk, das Ehrenamtlichen-Netz der ambulanten Hospize, regionale Ärztenetz oder Pflegenetz durch den Case-Manager oder die Notfallnummer in Verbindung mit dem »Palliativen Netzwerk für die Region Aachen e.V.«

Weitere Stakeholder

Die Rolle der Krankenkassen wird als ausschließlich konstruktiv wahrgenommen, da die Vertreter gerne mitarbeiten und bspw. die Koordinationsstelle inhaltlich immer unterstützt haben, ohne dass man das abrechnen könnte. Auch bei der Leistungsentwicklung (z. B. neues Hospiz) wirkten sie unterstützend und beratend mit, z. B. wie ein Hospiz finanziert wird sowie direkt finanziell z. B. durch die Organisation einer Benefizveranstaltung (AOK Kickerturnier). Die Regionaldirektion Aachen der AOK Rheinland/Hamburg ist Fördermitglied des Netzwerks.²

Ergänzend wirkt die Forschung als Partner am Netzwerk mit, z. B. der Lehrstuhl bzw. die Klinik für Palliativmedizin an der Uniklinik RWTH Aachen und die Universität Wien, die durch qualitative Interviews und Statistiken den Vergleich der Leistungen vor und nach einem Implementierungsprojekt vornehmen und erassen, inwiefern diese neuen Leistungen nachhaltig und übertragbar auf Krankenhäuser, Pflegedienste, auf Altenhilfe aber auch Behinderteneinrichtungen im Netzwerk sind.

Leistungsversprechen

Bedarf intern

Die Bedarfe der Mitglieds-Einrichtungen werden strategisch und systematisch in sog. Implementierungsprojekten in drei Schritten erfasst: eine fragebogenbasierte Profilerstellung für und mit den Trägern liefert eine Selbsteinschätzung der Voraussetzungen und zum aktuellen Stand in Sachen Kooperation, inhaltliche Ausrichtung und Fachlichkeit. Die individuelle Bedarfsentwicklung spiegelt via Evaluationsbögen den Schulungs- und Fortbildungsbedarf wider. In Implementierungsprojekten werden schließlich passgenaue Leistungen angeboten, deren Wirkung und Erfolg wissenschaftlich untersucht und zwischen den Einrichtungen verglichen wird.

Bedarf extern

Die Bedarfserfassung bei den externen Kunden erfolgt meist ad-hoc und situativ im Akutfall über die Einrichtungen, die bedürftige Kunden betreuen. Das Netzwerk nimmt Bedarfe auf, macht Vorschläge für Leistungen und stellt den Kontakt zu den notwendigen Leistungserbringern wie z. B. Trauerbegleiter, Ehrenamtliche, Professionelle her, arbeitet aber nicht im Sinne von Case Management. Auch strategisch wird der gestiegene Bedarf (durch den demographischen Wandel) thematisiert. Hier werden ganze Einrichtungen, Organisationen betrachtet und das Netzwerk erhebt neben der benötigten Fachlichkeit auch Weiterentwicklungsbedarfe in den Strukturen der Einrich-

tungen. Zudem werden Bedarfsanalysen durchgeführt und ein systematischer Vergleich zu anderen Regionen sowie Empfehlungen auf Bundes- und Landesebene hergestellt.

Nutzenversprechen intern

Das Netzwerk bietet eine Koordination und Verbindung zwischen der allgemeinen und der spezialisierten Palliativversorgung, zwischen Ehrenamtlichen, Pflegediensten, Ärzten und anderen Berufsgruppen, zwischen ambulanten und stationären Einrichtungen. Die enge Vernetzung ermöglicht die Bündelung der jeweiligen Ressourcen, Erfahrungen und Kompetenzen zwischen den Leistungserbringern. Diese profitieren zudem indirekt von der gebündelten Öffentlichkeitsarbeit durch das Netzwerkmanagement, die Versorgungsleistungen über das Internet, Veranstaltungen sowie Presseartikel, kleine Fernsehsendungen (»aktuelle Stunde«, etc.) bewirbt und durch positive Rückmeldungen für einen Kundenzuwachs bei den Einrichtungen sorgt.

Im Netzwerk werden ausschließlich gemeinsame Projekte durchgeführt, darüber hinaus bleiben jedoch alle Einrichtungen in ihrem Fachbereich autark, sie organisieren die eigene Arbeit (auf Ebene Personal, Finanzen, Versorgung) selbständig und unabhängig.

Nutzenversprechen extern

Da die Wünsche und Bedürfnisse des Sterbenden und seiner Angehörigen im Vordergrund stehen, übernimmt das Netzwerk die Sensibilisierung aller notwendigen Leistungserbringer im Gesundheitsmarkt (z. B. Behinderteneinrichtungen hatten persönlich und fachlich vorher keine Berührung mit dem Thema). Eine **Notfallnummer** gewährleistet die Erreichbarkeit direkt beim Versorger (z. B. Pflegemedizin) vor allem am Wochenende und nachts, wenn das Netzwerk selbst nicht besetzt ist.

Portfolio interne Leistungen

Das Netzwerk bietet für die Mitglieder verschiedene Leistungsformate an.

- ▶ **Schulungs- und Fortbildungsprogramm:** für alle Berufsgruppen zu bestimmten Themen (Palliativversorgung, hospizliche Begleitung) oder z. B. für Ehrenamtliche, die jedoch hauptsächlich in ambulanten Hospizgruppen von Fachexperten ausgebildet werden. Zudem bietet das Netzwerk auch Kurse zu übergreifenden Themen wie dem Kooperationsmanagement in vernetzter Arbeit und ein Coaching von hospizlich-palliativen Netzwerkprozessen an.
- ▶ die **neutrale Netzwerkkoordination** organisiert diese und weitere interne Leistungen wie z. B. Arbeitskreise zu Palliativversorgung, ein trägerübergreifendes Austauschforum ohne Teilnahmepflicht am Netzwerk,

² Vgl. Homepage Palliatives Netzwerk e.V.; »Mitglieder« (e.V.); unter: <http://www.servicestelle-hospizarbeit.de/mitglieder.php> (abgerufen am 23.01.2018)

bei dem speziell die aktuellen Themen und Bedarfe der Träger diskutiert sowie die inhaltlichen Kompetenzen und die Vernetzung auf der Versorgungs- oder auf der Schnittstellenebene vorangetrieben werden.

- ▶ Enge **inhaltliche Abstimmung** mit der Servicestelle Hospizarbeit, die seit 2001 unter der Trägerschaft des Bildungswerkes Aachen steht und die als Anlaufstelle für ehrenamtliche und hauptamtliche Kräfte aller Institutionen sowie für Betroffene und Angehörige themenbezogene Informationen aufbereitet und unter anderem die Öffentlichkeitsarbeit für das »Palliative Netzwerk für die Region Aachen e. V.« übernimmt.
- ▶ **regionale Veranstaltungen** sind z. B. die professionell organisierten und durchgeführten Aachener Hospizgespräche, ein Forum in dem sich alle Einrichtungen und Dienste der Palliativversorgung gemeinsam fortbilden, vernetzen und austauschen. Diese finden seit 15 Jahren etwa sechse Mal jährlich statt, der Teilnehmerkreis ist größer als der Verein, aber mit vielen Überschneidungen. Zudem wird seit 2006 einmal im Jahr ein bundesweiter Kongress zum Thema Palliativversorgung mit 400 Teilnehmern und ca. 40 Experten aus Politik, Medizin, Pflege, Ehrenamt, Seelsorge, Wissenschaft organisiert³. Themenfindung (inhaltliche Schwerpunktlegung zu gesellschaftspolitischen Themen, politischen Rahmenbedingungen, sektorenübergreifende Arbeit) und Organisation (Umsetzung mit Referenten aber auch mit Podiumsrunden) erfolgen professionell in Planungssitzungen des Netzwerks.

Portfolio externe Leistungen

Auch für die externen Bedarfskunden sowie deren persönliches Umfeld und für ehrenamtliche Helfer bietet das Netzwerk eine Vielzahl an Leistungen an.

- ▶ **Hospiztelefon:** oftmals wichtigste Anlaufstelle und Informationsquelle für die betroffenen Bürger und deren Angehörige, aber auch für Einrichtungen, besetzt zu den üblichen Bürozeiten und paritätisch bedient durch die Netzwerkkoordinationsstelle und durch die Servicestelle Hospiz (s. o.).
- ▶ **Kurse und Fortbildungen** (s. o.): sind für alle Interessenten offen, werden jedoch professionell organisiert und durchgeführt und entsprechend bepreist.
- ▶ **Homecare** (so im Netzwerk bezeichnet) bzw. ambulante Hospize der spezialisierten Palliativversorgung: ca. zehn kleine Teams aus Ärzten, Pflegekräften und Ehrenamtlichen, die in den Einrichtungen Sterbende begleiten (nachdem der Hausarzt das Rezept ausgestellt hat).

- ▶ **Stationäre Hospize:** auf Initiative des Vereins wurde ein eigenes Hospiz aufgebaut (siehe unten, Wertschöpfung, Schlüsselressourcen und Leistungsintegration)
- ▶ **Sitzwachen:** sind vom Netzwerk ausgebildete Medizinstudenten oder Pflegefachkräfte, aufgrund der benötigten Fachkenntnisse und der Verantwortung kein Ehrenamt.

Der Zugang zu den Versorgungsleistungen erfolgt für Mitglieder und externe Kunden gleichermaßen über die Kanäle des Internets (Website), über Veranstaltungen, Presseartikel, Weiterempfehlung von Betroffenen und für den direkten Kontakt via Telefon (Hospiztelefon). Telefonate machen ein Drittel der Arbeitszeit in der Geschäftsstelle aus.

Indirekt werden die Betroffenen und deren Angehörige bei den Fallbesprechungen in den Einrichtungen miteinbezogen und auch über die Pflegekurse der Krankenkasse erfolgen Aufklärung und Austausch mit pflegenden Angehörigen.

Wertschöpfung

Schlüsselprozesse und -aktivitäten

In der neutralen Stelle der Netzwerk-Geschäftsführung werden Schlüsselprozesse so zusammengeführt, dass gemeinsame Themen Vorrang haben vor Einzelinteressen der Mitglieder. Spezialthemen werden über Arbeitskreise (kleine Netzwerke als Austauschforen im großen Netzwerk) abgedeckt. Die koordinative Leistung der Geschäftsführung besteht in der Schaffung von Schnittstellen im Netzwerk, die vor allem den Kompetenz-Transfer in andere Mitgliedseinrichtungen (z. B. pädagogische Mitarbeiter brauchen Pflegekompetenz, medizinische Kompetenz) ermöglichen.

Für die Erbringung einzelner Leistungen im Rahmen der Netzwerktätigkeit bringt die Geschäftsführung zusammen, welche Kompetenzen und Ressourcen im Bedarfsfall benötigt werden und welche davon das Netzwerk über seine Mitglieder selbst abdecken kann (und welche zusätzlich organisiert werden müssen).

Zudem sind rechtliche Aspekte in der kollaborativen Leistungserbringung relevant. Beispielsweise muss ein spezialisiertes Palliativteam, das Bedürftige zu Hause begleitet, einen Kooperationsvertrag mit einem ehrenamtlichen Hospizdienst nachweisen, um von der Krankenkasse anerkannt zu werden.

³ Vgl. Homepage Palliatives Netzwerk e. V.; »Aachener Hospizgespräche«; unter: <http://www.servicestelle-hospizarbeit.de/hospizgespraeche.php> (abgerufen am 23.01.2018)

Schlüsselressourcen und Leistungsintegration

Schlüsselressourcen werden insbesondere von der Lokalpolitik bzw. kommunalen Stellen und deren zugehörigen Stellen beigesteuert. So stellt hauptsächlich das Bildungswerk bei Bedarf Ressourcen, Personal und Sachmittel, zur Verfügung. Ehrenamtliches Engagement hat eine tragende Rolle für die Leistungserbringung im Netzwerk, genauso wie die Mitglieder-Einrichtungen.

ES IST SCHÖN,
DASS ES EINE
KOORDINIERENDE
STELLE GIBT, ABER
DA SIND DIE
MÖGLICHKEITEN
BEGRENZT,
MANCHE SACHEN
KÖNNTE MAN MIT
MEHR PERSONAL
VIEL SCHNELLER
UND KLARER
ABSCHLIESSEN.

Schnittstellenübergänge zwischen den Leistungserbringern werden für die **leistungsbezogene Integration durch die Geschäftsführung analysiert, um durch Standards und weiterentwickelte Kommunikationsräume die Leistungen für die Mitglieder und die externen Kunden stetig zu verbessern.** Darüber hinaus fördert das Netzwerk die Schaffung der Grundlagen für neue Leistungen durch kooperative Wertschöpfung. »Das schweißt ja zusammen, (...) das gibt Rückenwind für ein Netzwerk, dass man sieht, wir sitzen hier nicht aus Langeweile oder nettem Interesse, sondern es gibt wirklich auch eine Weiterentwicklung die sich auswirkt.«

Entstandene Projektideen werden im Vorstand und mit der Mitgliederversammlung gemeinsam diskutiert, z. B. eine Notfallmappe für zu Hause (über die Patientenverfügung hinaus) oder ein Sitzwachenpool (Profipool inkl. Weiterbildung aufgrund von aktuellen Versorgungslücken). Ein weiteres Beispiel ist der eigenständige Aufbau eines Hospizes. Nachdem der zusätzliche Versorgungsbedarf durch das Netzwerkmanagement erkannt wurde, wurde unter professioneller Unterstützung z. B. eines Rechtsanwalts, gezielt in 2011 die passende Rechtsform als Stiftung (Weiterentwicklung des Vereins) ausgestaltet. Für die Finanzierung der Leistung, den Aufbau und Betrieb des Hospizes, werden dauerhaft und professionell Spenden eingeholt. Hierfür wurde eine eigene Stelle für Fundraising geschaffen, die auch für das »Palliative Netzwerk für die Region Aachen e. V.« und für gemeinschaftlichen Aktionen und vor allem für die Pflege der Beziehungen tätig ist. Da Hospize grundsätzlich keine Wirtschaftsunternehmen sein dürfen, basieren auch die leitenden Organe, Vorstand und Kuratorium (bestehend aus Kommunen, Krankenkassen und der Wirtschaft), auf ehrenamtlichem (bürgerschaftlichem) Engagement. Die Stiftung, deren Schirmherrin Ulla Schmidt (SPD) ist, ist wiederum Quelle weiterer Projekt- und Leistungs Ideen.

Finanzen*Erlösquellen*

Wichtige Einnahmequellen sind für das Netzwerk (-Management) die Mitgliedsbeiträge der 60 Mitglieder, die gestaffelt erhoben werden: 360 € zahlen große Einrichtungen ab 30 Mitarbeitern pro Jahr, die kleineren zahlen 240€ pro Jahr, ambulante Hospizdienste 120€ pro Jahr. Fördermitglieder des Vereins zahlen einen Jahresbeitrag von mindestens 50 €⁴. »Aber es ist noch nicht so, dass wir komplett über die Mitgliederbeiträge, das finanzieren können.«

Die Kommune bzw. die Städteregion Aachen steuert regelmäßig freiwillige Zuschüsse in Höhe von ca. 16 000 € bei. Diese Finanzierungsquelle, die etwa die Hälfte bis zwei Drittel der benötigten Mittel ausmacht, wird zwar als stabil wahrgenommen, könnte aber auch gekürzt werden (z. B. Reduktion der Finanzierung für die Geschäftsführung) oder komplett durch die Kommune finanziert werden (Aufstockung, wenn das ein thematischer Schwerpunkt in einer Kommune ist): »... und zwar war die Vereinbarung: Je mehr Mitglieder reinkommen, desto mehr gehen die mit ihrem freiwilligen Zuschuss runter, (...) mit dem Ziel, dass (er) irgendwann gar nicht mehr nötig ist. Aber das ist nicht so.«

4 Vgl. Homepage Palliatives Netzwerk e. V.; »Mitglied werden«; unter: <http://www.servicestelle-hospizarbeit.de/pdf/verpflichtungen/beitrittsklaerung.pdf> (abgerufen am 23.01.2018)

Einnahmen durch den Absatz von internen Leistungen an die Mitglieder: Die Einrichtungen bezahlen für die Teilnahme der eigenen Beschäftigten an Inhouse-Schulungen und fortlaufenden Fortbildungen Kursgebühren, die zwischen 190 € und 1800 €. Diese werden abgerechnet über und für die Finanzierung der Servicestelle Hospizarbeit (und Palliativakademie).

Einwerben von Spenden: Die niedrige Spendenbedürftigkeit von 5% summiert sich über das Jahr gesehen auf ca. 80000 €, die eingeholt bzw. erwirtschaftet werden müssen. Daher werden ca. einmal im Jahr durch Anruf bei den Großspendern oder bei gemeinsamen Aktionen mit der Wirtschaft in der Region, wie einer Kunstauktion, Spenden aktiv eingeworben. Das Sonderkonto wird bspw. für Fortbildungen für die Ehrenamtlichen aus den Hospizgruppen genutzt. Ein weiterer Fonds dient der Bezahlung der Sitzwachen für einkommensschwache externe Kunden.

Kostenfaktoren

Der größte Kostenfaktor sind Personalkosten. Eine halbe Stelle für die Geschäftsführung und eine zweite halbe Stelle für eine Koordinationskraft.

Rahmenbedingungen

Gesetze und Vorgaben

Das Netzwerk agiert innerhalb der gesetzlichen Handlungsmöglichkeiten wie der Gesundheitsreform aus dem Jahr 2007 oder dem Hospiz- und Palliativgesetz aus dem Jahr 2015. Es wirkt aber aktiv auf die Gesetzgebung und die Lokalpolitik ein, indem gezielt Leistungen angeboten und ausgebaut werden wie z.B. die vom Gesundheitsministerium in NRW anerkannten Fortbildungs-Curricula.

Strategie und Ziele

Die Strategie des Netzwerks zielt klar darauf ab, den Versorgungsauftrag sinnvoll zu erweitern, indem Synergien der Netzwerkmitglieder sowie bürgerschaftlich organisierte Versorgungsstrukturen durch eine neutrale Stelle zusammengefügt werden. Als stetig wachsendes Angebotsnetzwerk ist das » Palliative Netzwerk für die Region Aachen e.V.« offen für alle in der Region zur Verfügung stehenden Ressourcen und Organisationen, die den gemeinsam beschlossenen Qualitätsstandards entsprechen und der freiwilligen Verpflichtungserklärung zu deren Umsetzung zustimmen.

Ziel des dezentralen Netzwerks ist es, projektbezogen Leistungen oder Versorgungsstrukturen zu verbessern. In der Organisationsstruktur des Netzwerks steht der einzel-

ne Akteur (Mitglied: Einrichtung, Dienst) im Vordergrund, der vom sozialen Netz (Ehrenamt) der Betroffenen gestützt wird. Die palliative, hospizliche Basisversorgung (Hausärzte und Pflegedienste) und die fachärztliche Spezialversorgung knüpfen daran an.

Das Ziel, die Gesundheitsregion mit ihren integrierten und kollaborativen Leistungen im Netzwerk abzuilden, wird durch das stetige Mitgliederwachstum erreicht.

Organisationsstruktur

Die Bedeutung einer gut organisierten Vernetzung spiegelt sich auch in den Vereinsorganen wieder.

So umfasst der **Vorstand**, der alle sechs bis acht Wochen tagt, 11 Mitglieder aus unterschiedlichen Einrichtungen: Altenheim, Behinderteneinrichtung, Krankenhaus, Palliativstationen, SAPV, ambulante Hospizdienste, Fachärzte, Krankenkassen. Klare Absprachen halten dieses fragile System zusammen.

Im **Beirat** ist die regionale Wirtschaft, Krankenkasse und die Kommune vertreten.

Die Aachener Hospizgespräche **und die Mitgliederversammlung** dienen der Vernetzung der Mitglieder. Bei den mindestens einmal jährlich stattfindenden Treffen wird basisdemokratisch über neue Leistungen und Rahmenbedingungen diskutiert und entschieden. Daher muss zwischen einem Drittel bis zur Hälfte der bestehenden Mitglieder anwesend sein. Es werden zudem permanent neue interessierte Berufsgruppen und Einrichtungen (z. B. der große Verbund der Lebenshilfe) eingeladen. Zusätzlich sorgen regelmäßige Treffen mit den KoordinatorInnen der zehn verschiedenen ambulante Hospizgruppen/Hospizdienste, die fünfmal jährlich stattfinden, für eine regelmäßige Kommunikation aktueller Themen im Netzwerk.

Im Netzwerkmanagement hat die Geschäftsführung des Vereins eine neutrale, koordinierende und organisierende Rolle.

Sie dient als Anlaufstelle in einer Begleitungs- und Beratungsfunktion für interne Mitglieder und externe Kunden. Obwohl die Kernaufgabe nicht das Case Management, die fallbezogene Vernetzung für externe Kunden, sondern das Care Management, also die koordinierte Begleitung von Institutionen und Einrichtungen, ist und obwohl sie bspw. keine Weisungs- und Leitungsbefugnis innehat, ist das Aufgabenspektrum sehr breit. Die Geschäftsführung übernimmt die folgenden Funktionen:

- ▶ **Koordinationsstelle**, die für die internen Netzwerkkollegen operativ unterstützend tätig ist und ihre zeitlichen Kapazitäten und Kompetenzen für die inhaltliche Weiterentwicklung des Netzwerks nutzt. Die Leistungserbringer sind operativ ausgelastet, »Die haben ja wirklich mit ihrer alltäglichen Versorgung und Arbeit Oberkante Unterlippe.« In dieser Rolle wird die Leistungs- und Projekt-Weiterentwicklung angestoßen, ein Konzept als Entscheidungsvorlage für den Vorstand ausgearbeitet und die Projektumsetzung operativ und beratend begleitet, z. B. indem Fortbildungen mitentwickelt, organisiert und teilweise auch durch die Geschäftsführung durchgeführt werden.
- ▶ **Steuerung und Innovationsthematik:** Auf der systemischen Ebene steht die inhaltliche Vorbereitung der Vorstandssitzungen sowie die Organisation und Durchführung der Mitgliederversammlung im Vordergrund. Hier werden bewusst Fragen und neue Themen eingebracht sowie aktuelle Problematiken und Erfolge einzelner Einrichtungen auf die Netzwerkebene weitergetragen (als Netzwerkthema gesetzt). Ein Beispiel ist die Überbelegung im Hospiz, Palliativstation und Homecare, die zur Gründung des neuen Hospizes führte.
- ▶ **Moderationsfunktion** bei Interessenskonflikten oder Beschwerden: wird im Konfliktfall konkret von Netzwerkkollegen beauftragt und nutzt die neutrale Sicht ohne eigene institutionelle Interessen, um zu vermitteln. Auch werden (seltene) kundenseitige Beschwerden koordiniert in die Mitglieder-Einrichtungen weitergegeben oder im Verein besprochen und nachverfolgt.
- ▶ **Politische Arbeit:** die gebündelte Öffentlichkeitsarbeit erwirkt eine gesteigerte, positive Wahrnehmung bei der Politik und bei den Krankenkassen und führt im Nebeneffekt zum Aufbau einer Lobby für die Netzwerkkollegen.
- ▶ **Wissenstransfer:** Aufgrund deutschlandweiter Anfragen wird von der Geschäftsführung ein Coaching für neue Netzwerke und in Regionen, die sich zu diesem Thema weiterentwickeln möchten, angeboten und durchgeführt.

Die Geschäftsführung ist angestellt mit einer ganzen Stelle beim Bildungswerk Aachen, die aufgeteilt ist in eine jeweils halbe Stelle für die Servicestelle und das palliative Netzwerk. Es werden Stundennachweise für die Arbeiten auf den beiden Stellen erbracht, da diese formal getrennt abgerechnet werden.

Um die Erreichbarkeit des Netzwerkes zu gewährleisten, unterstützt eine Verwaltungskraft mit einer halben Personalstelle die Netzwerk-Geschäftsstelle und inhaltliche eine weitere Koordinationskraft des gesamten Bildungswerkes zusätzlichen halben Personalstelle.

“
 ICH GLAUBE,
 WENN ES
 NIEMAND GIBT,
 DER BEAUFTRAGT
 WIRD UND AUCH
 EIN STÜCK ALS
 NEUTRAL
 BETRACHTET
 WIRD VOM NETZ-
 WERK, ICH
 GLAUBE, DASS
 NETZWERKE DANN
 AUCH RELATIV
 GEFÄHRDET SIND
 NICHT LANGE ZU
 LEBEN (...)
 ”

Fazit zum Geschäftsmodell des »Palliativen Netzwerks für die Region Aachen e. V.«

Das »Palliative Netzwerk für die Region Aachen e. V.« lässt sich dem Geschäftsmodelltyp »Mitgliedsorientierte Optimierer« zuordnen.

Es hat eine starke Ausrichtung des Leistungsportfolios auf die Bedarfe der internen Mitglieder. In der Fallstudie wird deutlich, wie stabile Organisationsstrukturen und die bewusst gewählte, strategische Ausrichtung die regionale Etablierung und Wachstum ermöglicht. Um dieses zu erreichen, wird hoher Wert auf die systematische Erfassung der internen Bedarfe und auf eine klare Strukturierung des Leistungsangebots gelegt. Die gemeinsame Wertschöpfung und die starke Vernetzung werden durch regelmäßige Aktivitäten sowie durch die sozioökonomische Eigenmotivation der Mitglieder gefördert. Transparenz entsteht durch die intensive Pflege professioneller Kommunikationsstrukturen und sehr starken Ausbau des Wissens- und Erfahrungsmanagements. Zur Sicherstellung der langfristigen, finanziellen Stabilität wird großer Wert auf die Bindung der Finanzierungsquellen und auf die hohe Flexibilität der Mittelakquise bei Veränderungen gelegt.

Auslöser dieser Entwicklung liegen in der frühzeitigen (bereits in der Gründungsphase des Netzwerks), politischen Verankerung, sowohl auf der lokalpolitischen als auch auf der Bundesebene. Das Netzwerk hat es geschafft, zugleich an Gesetzesentwürfen mitzuwirken und über die nicht interessen- oder konfessionsgebundene Koordinationsstelle trotzdem die Neutralität zu wahren.

Schwerpunkt Geschäftsmodell-Element Leistungsversprechen

- ▶ Die Bedarfe der Mitglieds-Einrichtungen werden systematisch erfasst: eine fragebogenbasierte Profilerstellung bringt eine Selbsteinschätzung der Voraussetzungen und zum aktuellen Stand in Sachen Kooperation, inhaltliche Ausrichtung und Fachlichkeit. Durch Evaluationsbögen erfolgt die individuelle Bedarfsentwicklung z. B. zum Schulungs- und Fortbildungsbedarf. In Implementierungsprojekten werden schließlich passgenaue Leistungen angeboten, deren Wirkung und Erfolg wissenschaftlich untersucht und zwischen den Einrichtungen verglichen wird
- ▶ Bedarfsgerechte Leistungserbringung für externe Kunden: Die Bedarfserfassung bei den externen Kunden erfolgt meist ad-hoc und situativ im Akutfall über die Einrichtungen, die bedürftige Kunden betreuen. Das Netzwerk erbringt die medizinische, pflegerische, psychosoziale und spirituelle Sterbe- und Trauerbegleitung, die palliative Versorgung zu Hause und stationär und auch die Begleitung für die Angehörigen. Um diese sehr individuellen Leistungen fachlich hochwer-

tig ermöglichen zu können, ist die Vernetzung einer Vielzahl Institutionen und Dienste aus allen Bereichen der hospizlichen und palliativen Versorgung im ambulanten und stationären Bereich notwendig. Ehrenamtliches Engagement hat eine tragende Rolle für die Leistungserbringung im Netzwerk, genauso wie die Mitglieder-Einrichtungen.

- ▶ Leistungsdistribution erfolgt durch Information der politischen und breiten Öffentlichkeit (potenzielle Kunden), um Sensibilisierung für die Themen des Netzwerks und dessen Leistungen zu erzielen

Schwerpunkt Geschäftsmodell-Element Wertschöpfung

- ▶ Im Netzwerk werden ausschließlich gemeinsame Projekte durchgeführt. Die jeweilige Beteiligung wird mit gemeinsam beschlossenen Qualitätsstandards und einer freiwilligen Verpflichtungserklärung formalisiert. Die Vorteile in der engeren Vernetzung werden mit den Mitgliedern von Beginn an diskutiert.
- ▶ die notwendigen Ressourcen kommen durch die Zusammenarbeit unterschiedlichster Akteure der Regelversorgung bzw. Grundversorgung (bspw. (Akut-) Krankenhäuser, Altenheime, Apotheken, Bestatter, Behinderteneinrichtungen, Pflegedienste, Hausärzte, Fachärzte, Apotheken) und spezialisierter Akteure der Palliativversorgung (bspw. Hospize, Palliativstationen, ambulante und stationäre Hospizdienste und ehrenamtliche Hospizgruppen) ermöglicht die Verknüpfung der sektorenübergreifenden, professionellen und ehrenamtlichen Regelversorgung mit spezialisierten Angeboten für die Palliativ- und Hospizversorgung, in das Netzwerk.
- ▶ Gezielt erfolgt die Weiterentwicklung und Verbesserung der Versorgungsleistungen. Hierfür werden die vorhandenen Ressourcen, Erfahrungen und Kompetenzen gebündelt und im Netzwerk verknüpft. Die Grundlage für die Zusammenarbeit liegt in Abwägung von Mehrwerten sowie möglichen Synergien.
- ▶ Die koordinative Leistung der Geschäftsführung besteht in der Schaffung von Schnittstellen im Netzwerk, die vor allem den Kompetenz-Transfer in andere Mitgliedseinrichtungen (z. B. pädagogische Mitarbeiter brauchen Pflegekompetenz, medizinische Kompetenz) ermöglichen.
- ▶ Integration von Partnern: externe Partner wie bspw. Krankenkassen unterstützen die Leistungsentwicklung inhaltlich sehr konstruktiv, werden aber nicht vorrangig als Geldgeber eingebunden.

Schwerpunkt Geschäftsmodell-Element Finanzen

- ▶ Finanzielle Unterstützung (ergänzend zu den Mitgliedsbeiträgen) erfährt das Netzwerk von der Lokalpolitik bzw. kommunalen Stellen. Regelmäßige, freiwillige Zuschüsse machen etwa die Hälfte bis zwei Drittel der benötigten Mittel aus.

- ▶ Aktive Einwerbung von Spenden bei gemeinsamen Aktionen mit der Wirtschaft in der Region oder bei Großspendern wird genutzt, um besondere Leistungen wie Fortbildungen für die Ehrenamtlichen Netzwerkakteure zu finanzieren.

Geschäftsmodell-Element Rahmenbedingungen und Strategie

- ▶ Rechtliche Aspekte in der kollaborativen Leistungserbringung werden berücksichtigt und bewusst in Netzwerk einbezogen und umgesetzt. Beispielsweise muss ein spezialisiertes Palliativteam, das Bedürftige zu Hause begleitet, einen Kooperationsvertrag mit einem ehrenamtlichen Hospizdienst nachweisen, um von der Krankenkasse anerkannt zu werden.
- ▶ Ziel ist die flächendeckende Versorgung mit und durch den aktiven und professionellen Aufbau von Strukturen. Dazu möchte das Netzwerk den Versorgungsauftrag bedarfsgerecht erweitern, indem Synergien der Netzwerkmitglieder weiter ausgebaut und bürgerschaftlich organisierte Versorgungsstrukturen durch eine neutrale Stelle stetig zusammengefügt werden. Damit zielt das Netzwerk auch darauf ab, der sonst üblichen Fragmentierung von Domänen im Gesundheitsmarkt entgegenzuwirken.
- ▶ bewusste Hinwirkung auf förderliche Rahmenbedingungen für die Netzwerkleistungen, die sich an die internen Mitgliedergruppen und Kunden- und Bedarfsgruppen.

Damit ist das »Palliative Netzwerk für die Region Aachen e. V.« ein Beispiel für ein erfolgreiches, mitgliedsorientiertes Leistungsnetzwerk. Doch welche Aspekte und Erkenntnisse lassen sich auf die Funktionsweise und Geschäftsmodelle anderer Netzwerke übertragen?

Folgende Punkte der Herangehensweise des »Palliativen Netzwerks für die Region Aachen e. V.« lassen sich auf andere Netzwerke übertragen:

▶ **Systematische Bedarfsanalyse**

Systematische Erfassung der Bedarfe der Mitglieds-Einrichtungen in drei Schritten: eine fragebogenbasierte Profilerstellung zur Selbsteinschätzung der Voraussetzungen, Evaluationsbögen zur individuellen Bedarfsableitung, Implementierungsprojekte mit passgenauen Leistungen, deren Wirkung und Erfolg wissenschaftlich untersucht und zwischen den Einrichtungen verglichen wird (Benchmark zwischen den Netzwerk-Akteuren).

▶ **Entscheidungsbeteiligung aller Akteure**

Bei wichtigen Fragen bspw. zur Rechtsform eines Vereins und zur Mitgliederzusammensetzung wird offen in großer Runde diskutiert und entschieden. Basisdemokratischer Einbezug aller wesentlichen Vertreter des gesamten Gesundheitswesens in der Städteregion Aachen. Gemeinsame Themen Vorrang haben vor Einzelinteressen der Mitglieder.

▶ **Anlassbezogene Weiterentwicklung des Geschäftsmodells:**

Da die Weiterentwicklung von Netzwerk und Leistungen zeitintensiv ist, erfolgt diese nicht strategisch vorgeplant in Jahren oder Phasen, sondern schubweise und anlassbezogen.

▶ **Ausrichtung des Geschäftsmodells auf Leistungen:**

Das Leistungsmodell eher themenbezogen verankert und wird unter gemeinsamer Betrachtung der inhaltlichen Arbeit im Netzwerk betrachtet und diskutiert. Bei Vorstandssitzungen wird zur Priorisierung protokolliert, wie oft Themen aufgekommen und konkrete Projektideen diskutiert worden sind.

▶ **Expansion des Geschäftsmodells:**

Aus Versorgungssicht werden die Leistungen so gestaltet und die Akteure so ausgebildet, dass die gesamte Region erreicht werden kann. Dies ist im Zielbild verankert.

Quellen

Die Fallstudie beruht inhaltlich in wesentlichen Teilen auf dem Interview zwischen Frau Rößner (IAT Universität Stuttgart/Fraunhofer IAO) und Frau Schönhofer-Nellessen (Geschäftsstelle Netzwerk »Palliatives Netzwerk für die Region Aachen e. V.«), das am 20.05.2016 persönlich vor Ort in Aachen geführt wurde.

- ▶ Pflegeportal Pflege-Regio-Aachen; »Das Palliative Netzwerk für die Region Aachen e. V.«; unter <http://www.pflege-regio-aachen.de/palliatives-netzwerk-fuer-die-region-aachen-ev.html> (abgerufen am 23.01.2018)
- ▶ Homepage Palliatives Netzwerk e. V.; »Aachener Hospizgespräche«; unter: <http://www.servicestelle-hospizarbeit.de/hospizgespraeche.php> (abgerufen am 23.01.2018)
- ▶ Homepage Palliatives Netzwerk e. V.; »Mitglied werden«; unter: <http://www.servicestelle-hospizarbeit.de/pdf/verpflichtungen/beitrittserklaerung.pdf> (abgerufen am 23.01.2018)
- ▶ Homepage Palliatives Netzwerk e. V.; »Satzung«; unter: <http://www.servicestelle-hospizarbeit.de/satzung.php> (abgerufen am 23.01.2018)
- ▶ Homepage Palliatives Netzwerk e. V.; »Mitglieder« (e. V.); unter: <http://www.servicestelle-hospizarbeit.de/mitglieder.php> (abgerufen am 23.01.2018)
- ▶ Homepage Palliatives Netzwerk e. V.; »Mitglieder« (Aachener Hospizgespräche); unter: http://www.servicestelle-hospizarbeit.de/mitglieder_hospiz.php (abgerufen am: 23.01.2018)

FÜR 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

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