

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 2/18**

Michael Vilain und Susanne Kirchhoff-Kestel

## **Digitale Herausforderungen in der Freien Wohlfahrtspflege**

Verbands-Management, 44. Jahrgang, Ausgabe 2 (2018), S. 20-30.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Digitalisierung»: istockphoto.com  
ISBN: 3-909437-52-4  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Forschungsbeitrag

# Digitale Herausforderungen in der Freien Wohlfahrtspflege

Michael Vilain und Susanne Kirchhoff-Kestel

**Der Beitrag untersucht die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisationen der Wohlfahrtspflege. Dabei werden Veränderungen bei den Zielgruppen (vulnerable Gruppen) und bei den Angebotsstrukturen betrachtet sowie Herausforderungen an die Organisationen herausgearbeitet. Die Digitalisierung birgt Risiken, wie das Auftreten neuer Konkurrenten und Innovationsdruck, aber auch Chancen für Organisationen der freien Wohlfahrtspflege, die über die Entstehung neuer Geschäftsfelder hinausgehen, wie die Verbesserung der Kommunikation mit den Stakeholdern.**

Der frei-gemeinnützigen Wohlfahrtspflege kommt für die soziale Versorgung der Bevölkerung in der Bundesrepublik besondere Bedeutung zu.<sup>1</sup> Sie ist wichtiger Partner der Kommunen bei der Erbringung sozialer und gesundheitlicher Dienstleistungen in so verschiedenen Feldern wie der Jugend-, Alten-, Wohnungslosen-, Straffälligen- oder Behindertenhilfe u.v.m.<sup>2</sup> und kann somit zu Recht als «gemeinwohlorientiertes Gerüst der sozialen Infrastruktur Deutschlands»<sup>3</sup> bezeichnet werden.

Kerngeschäftsmodell der Wohlfahrtspflege ist das Angebot personennaher Dienstleistungen auf überwiegend staatlich / sozialrechtlich geregelten Quasi-Märkten. Vor diesem Hintergrund ist das Bewusstsein einer Abhängigkeit von technologischen Entwicklungen im Gegensatz zur Industrie traditionell eher schwach ausgeprägt. So kam es, dass das Thema Digitalisierung für Wohlfahrtsverbände bisher allenfalls randständige Bedeutung hatte. Dies nicht zuletzt aufgrund einer Grundhaltung, die Dienstleistung am Menschen grundsätzlich losgelöst von technischer Entwicklung sieht. Doch eine solche Sichtweise greift zu kurz. Bereits heute ist erkennbar, dass auch die Wohlfahrtspflege und ihre Verbände von den technischen Entwicklungen betroffen sind.

Der Beitrag untersucht vor diesem Hintergrund die unmittelbaren und mittelbaren Auswirkungen technischer Innovationen auf die Organisationen der Wohlfahrtspflege. Dabei wird davon ausgegangen, dass es zu mehreren Wirkrichtungen kommt (vgl. Abbildung 1).

Zum einen dadurch, dass sich Digitalisierung unmittelbar auf vulnerable Gruppen (Klienten) und ihre Lebensumstände auswirkt. Dadurch verändern sich bestehende Aufgabenfelder, und es entstehen gänzlich neue Probleme und somit auch zu gestaltende Aufgabenfelder. Zum anderen erzeugt Digitalisierung, beispielsweise als Folge neuer digitaler Plattformen, veränderte Angebotsstrukturen. Neue (branchenfremde) Anbieter schieben sich zwischen Verbände und Klienten, treten als Vermittler auf oder bieten neuartige Unterstützungsleistungen an. Schliesslich wirkt Digitalisierung sich auch auf die Organisation unmittelbar aus. Die Einführung von innovativen IT-Systemen, Social Media, Global Sourcing, Cloud-Lösungen, Datenschutz etc. verändert die Anforderungen in vielen Aufgabenfeldern des Managements.

## Technologische Facetten der Digitalisierung

Der Aufbruch in die digitale Welt hat keineswegs gerade erst begonnen. Bereits vor über 20 Jahren war die Verbesserung von Geschäftsprozessen mithilfe von Computern ein Thema vieler Organisationen. Bedingt durch umfangreiche Fortschritte in vielen technologischen Feldern hat der Transformationsdruck allerdings in den letzten Jahren stark zugenommen. Digitalisierung und die mit ihr einhergehenden technischen und sozialen Veränderungen erfassen nahezu alle Bereiche der Gesellschaft.<sup>4</sup> Dies gilt auch für die Wohlfahrtspflege. Abbildung 2 zeigt exemplarisch welche Digitalisierungsphänomene sich unmittelbar (beispielsweise über die Einführung neuer Software und Endgeräte) aber auch mittelbar über das Entstehen neuer technologischer Einsatzgebiete (beispielsweise Social Media, Robotik oder Sensorik etc.) auf die Wohlfahrtspflege auswirken.



Abbildung 1: Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeit in der Freien Wohlfahrtspflege

Längst hat die Digitalisierung aber auch die sozialen Beziehungen der Menschen, deren Kommunikation und Konfliktverhalten durchdrungen.<sup>5</sup> Bereits heute organisieren unzählige Menschen ihren Freundes- und Bekanntenkreis ganz oder teilweise über soziale Netzwerke wie Facebook und Instagram.<sup>6</sup> Zunehmend finden sich auch Formen des freiwilligen Engagements und niedrigschwelliger Hilfen (z. B. Bemy-eyes-App) digital organisiert.<sup>7</sup> Die Grenzen zwischen analoger und digitaler Welt verschwimmen dabei zusehends.<sup>8</sup> Digitalisierung ist demnach viel mehr als der Ersatz von Papier durch Computertechnologie. Sie bezeichnet «... einen durch technische Innovationen und Technik-Durchdringung getriebenen Wandel aller gesellschaftlichen Bereiche [...] bis hin zu sozialen Beziehungen. Sie ist Antwort und Treiber zugleich für verschiedene Prozesse der Individualisierung. Ein zunehmend prägendes Merkmal ist der Ersatz oder die Ergänzung menschlicher Denk- und Kommunikationsleistungen sowie komplexer Handlungen durch Computer und Roboter.»<sup>9</sup>

Dies zeigt sich auch in der explosionsartigen Zunahme neuartiger Organisations- und Vergesellschaftungsformen wie sozialen Medien, Schwarm- und Cloudphänomenen, dem Erblühen einer «Shared Economy» oder der Entstehung innovativer digitaler Plattformen, die Gemeinschaften organisieren oder Angebot und Nachfrage zusammenbringen.<sup>10</sup> Vor diesem Hintergrund kann Digitalisierung tatsächlich als «Megatrend» im Sinne John Naisbits bezeichnet werden.<sup>11</sup> Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit bewegen sich dabei in einem Spannungsfeld zwischen der Realisierung von Nutzenpotenzialen (die heute schon unter Schlagworten wie «Smart Home»<sup>12</sup> oder «Ambient Assisted Living» (AAL)<sup>13</sup>, «Online-Beratung», digitale Lern-, Entwicklungs- und Bildungsangebote<sup>14</sup>, digitales «Sharing»<sup>15</sup> oder «Digitales Ehrenamt»<sup>16</sup> diskutiert werden) und einer umfangreichen Debatte zu den sozialen Risiken der Digitalisierung (mit Schlagworten wie «Ende der Privatheit», «Cybermobbing», «Vereinzelung», «digitale Spaltung» oder «Entgrenzung von Arbeit und Freizeit»<sup>17</sup>). Für die Verbände der Wohl-

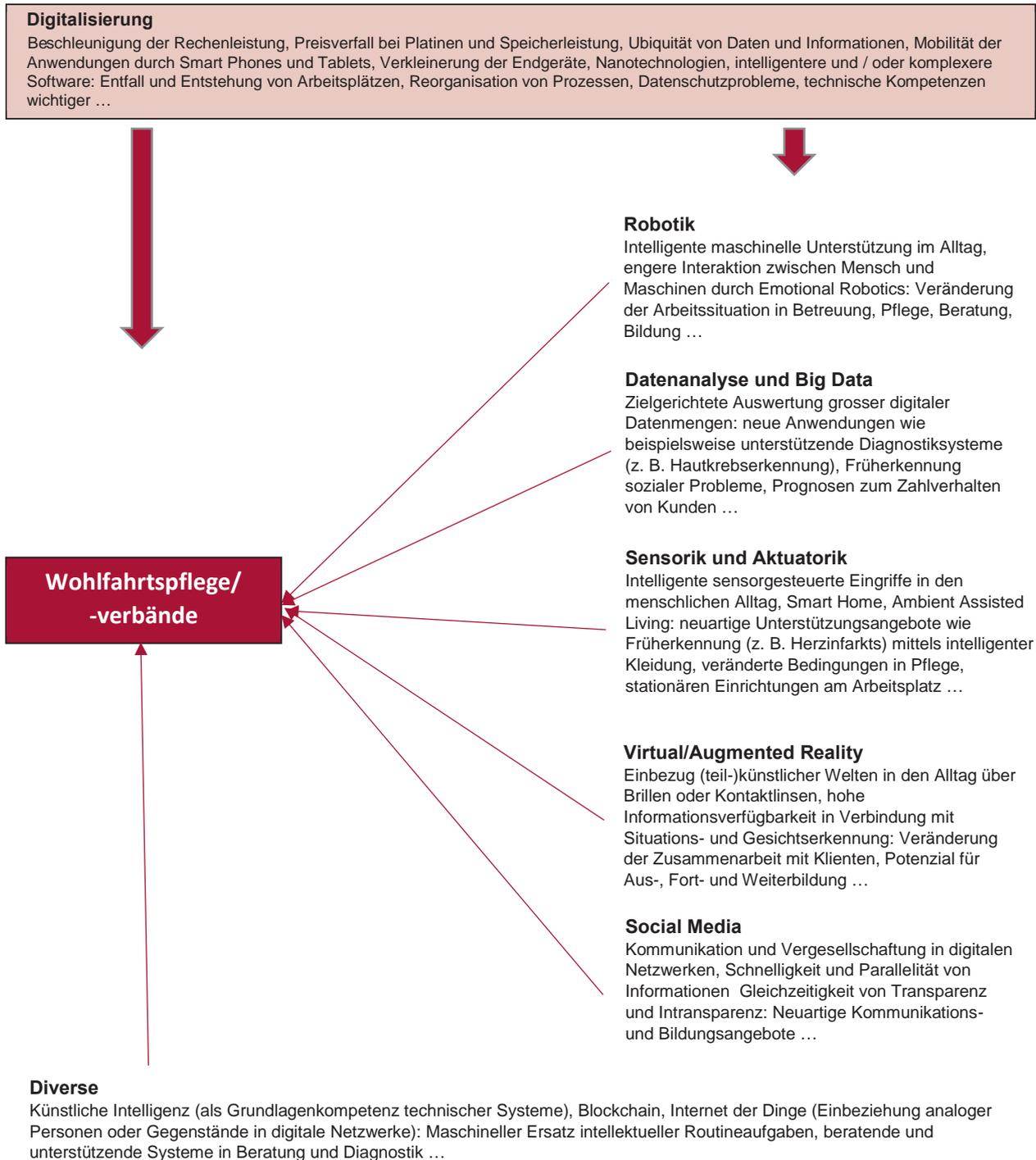


Abbildung 2: Facetten der Digitalisierung und erwartete Auswirkungen auf die Wohlfahrtspflege.

fahrtspflege ergibt sich daraus eine dreifache Aufgabe: Die Schaffung neuartiger und angepasster sozialer Angebote für Klienten entsprechend veränderter Bedarfslagen, die damit verbundene Neuausrichtung ih-

res Angebots / der Geschäftsmodelle sowie die in enger Wechselwirkung damit stehende Anpassung von Kultur, Strukturen, Strategien und Prozessen in ihren Organisationen.

## Herausforderungen für Wohlfahrtsverbände

### Veränderungen bei den Zielgruppen

Die Digitalisierung bietet nicht nur Chancen, sondern birgt auch Risiken, wie soziale Exklusion oder Ungleichheit<sup>18</sup>, denen Menschen in unterschiedlicher Weise ausgesetzt sind. Diese ergeben sich vor allem aus (1) der Veränderung der Arbeitswelt oder dem Verlust von Arbeitsplätzen;<sup>19</sup> (2) Überforderungen und neuartigen Kompetenzerfordernissen;<sup>20</sup> (3) Vereinzelung und Isolierung;<sup>21</sup> (4) digitale Formen der Verunglimpfung und Verfolgung wie Cybermobbing, Shitstorm, Sexting und Cyberstalking;<sup>22</sup> (5) Entkopplung bzw. fehlendem Zugang zu digital vermittelten Dienstleistungen.<sup>23</sup>

Es handelt sich dabei also insgesamt um mehrdimensionale Ausschlussphänomene, die sich keineswegs nur – wie gelegentlich postuliert – am Alter der Nutzer oder am fehlenden Zugang zum Internet festmachen lassen. Das Augenmerk richtet sich vielmehr auf die aufgrund ihrer körperlichen und / oder seelischen Konstitution und / oder besonderen sozialen Situation verletzlicheren (vulnerablen) Personenkreise.<sup>24</sup> Dazu zählen insbesondere Menschen im niedrigen und hohen Lebensalter, mit niedrigem oder mittlerem Einkommen (u. a. Langzeitarbeitsuchende), aus bildungsfernen Haushalten, mit niedrigen (formalen) Bildungsabschlüssen sowie mit körperlichen oder kognitiven Funktionsbeeinträchtigungen.<sup>25</sup> Um digitale Inklusion zu fördern und eine digitale Spaltung der Gesellschaft abzumildern, braucht es demnach Unterstützungsangebote. Dabei spielen neben der aktiven Kompetenzerweiterung vor allem barrierefreie digitale Angebote sowie teilhabefreundliche Gelegenheitsstrukturen eine zentrale Rolle.<sup>26</sup> Die Möglichkeiten aus dem Blickwinkel sozialer Arbeit sind dabei gross.

### Herausforderungen der Organisation

Ein wesentliches Strukturmerkmal der Organisationen des Sozialsektors ist ihre gesellschaftliche Multifunktionalität<sup>27</sup>: So sind sie zum einen ein wesentlicher Dienstleistungserbringer für den Staat, vor allem für vulnerable Gruppen. Zum anderen haben sie auch advokatorische und sozialpolitisch gestaltende Funktion für diese Gruppen. In Bereichen wie Bevölkerungsbzw. Zivildienst übernehmen sie nicht selten hoheitli-

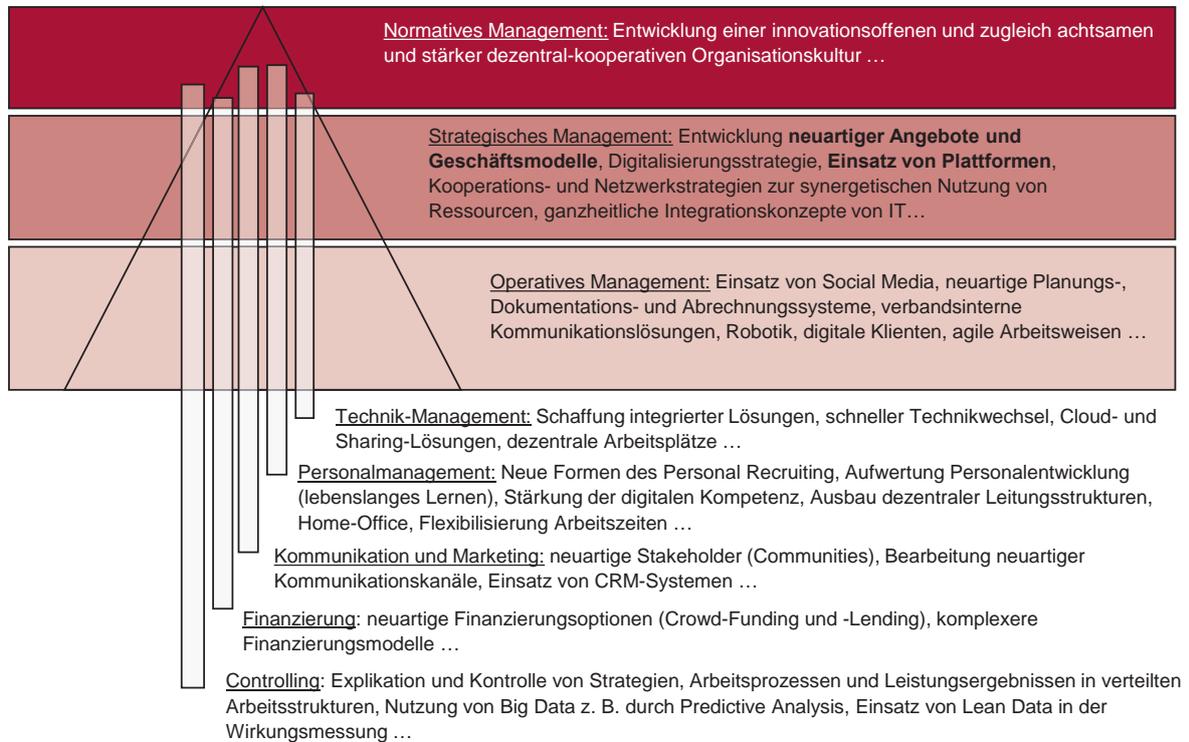
che Aufgaben und können aus systemischer Sicht als Reparaturbetrieb der Gesellschaft gesehen werden. Dort, wo sie mitgliederschaftliche Strukturen haben, können sie zur Integration der Gesellschaft beitragen und sind damit ein Eckpfeiler gesellschaftlichen Zusammenhalts. Ausgehend von diesen Funktionslogiken lässt sich konstatieren, dass die Erbringung einer Dienstleistung, wenngleich eine wichtige, so doch nicht die einzige Aufgabe von Wohlfahrtsverbänden ist. Vielmehr bewegen sich die Organisationen in einem Setting aus heterogenen Stakeholderinteressen und damit einhergehenden kommunikativen und organisatorischen Anforderungen. Die vielfältigen Auswirkungen der Digitalisierung treffen in der Wohlfahrtspflege auf die heterogene Funktionslogik, sodass zu erwarten steht, dass sich Auswirkungen auf alle Dimensionen sowie nahezu alle Teilbereiche betrieblichen Managements ergeben werden (vgl. Abbildung 3). Im Kern geht es dabei um die Fähigkeiten einer grösser werdenden Ungewissheitsbewältigung (Ambiguitätstoleranz), die Anpassung an eine agilere und heterogenere Arbeitswelt und Kommunikation sowie die Gestaltung von Mensch-Maschine-Schnittstellen mit den dazugehörigen Kompetenzen. Darüber hinaus können sich durch ein Absinken der Transaktionskosten – beispielsweise im Bereich der Kontaktanbahnung, der Angebotseinholung und der Kommunikation mit Dienstleistern – die Organisationsgrenzen künftig verschieben.

Gerade die Digitalisierung bietet jedoch auch ein enormes Entwicklungspotenzial. So kann sie dazu beitragen, neuartige Kommunikationsformen zu Stakeholdern und insbesondere zu Klienten aufzubauen, neue Dienstleistungen zu konzipieren und so das eigene Leistungsangebot neu auszurichten<sup>28</sup>, Prozesse zu verbessern oder auch ehrenamtliches Engagement zu unterstützen.<sup>29</sup> Ferner ermöglicht sie die Organisationskultur zu stärken und neuartige Kooperationspotenziale aufzubauen, um so die eigenen Organisationsziele effektiver und effizienter zu verwirklichen.<sup>30</sup>

### Veränderung der Angebotsstrukturen

Die Herausforderungen der Digitalisierung beschränken sich jedoch nicht nur auf die einzelne Organisation. Vielmehr lassen sich zahlreiche Effekte ausmachen, die sich auf ganze Branchen und Märkte auswirken. Exemplarisch seien dazu genannt:

Dimensionen betrieblichen Managements



Funktionen betrieblichen Managements

Abbildung 3: Auswirkungen der Digitalisierung auf das betriebliche Management in Wohlfahrtsverbänden<sup>31</sup>

**Sinkende Transaktionskosten** (Auftreten neuer Anbieter als Ergebnis von Ausgliederungen, Auftreten neuer Konkurrenten, welche die Kostenvorteile besser nutzen können ...)

**Veränderte Markteintrittsbarrieren** (Umgehung von alten Intermediären und neue Konkurrenz, Aufbau neuer Barrieren durch technologische Kompetenz ...)

**Neuartige Geschäftsmodelle** (Kombination analoger und digitaler Angebote zu neuen Dienstleistungen und Produkten, hybride Geschäftsmodelle ...)

Hatten Wohlfahrtsverbände bisher über ihre intermediäre Position zwischen Klienten, Geldgebern und Dienstleistung eine besondere Marktmacht, lassen sich Klienten / Angehörige mittels Internet und sozialer Medien mittlerweile auch ohne Vermittlung durch die Verbände ansprechen. Solche Angebote reichen bereits von Online-Beratungen wie beispielsweise *gewaltlos.de* über digital unterstützte Alltagsassistenzen wie «be my eyes» oder «wheelmap» bis hin zu digital

initiierten und unterstützten Netzwerken wie beispielsweise *jugendnetz-berlin.de*. Diese müssen nicht zwangsweise in Konkurrenz zum Angebot der Wohlfahrtsverbände stehen, sondern erweitern oder ergänzen deren Angebote vielfach einfach nur.

Neben solchen «stand-alone-Angeboten» lassen sich jedoch digitale oder digital unterstützte Angebote mit erheblichem Marktveränderungspotenzial ausmachen (disruptive Innovationen).<sup>32</sup> In der Regel werden hier mehrere innovative (das können beispielsweise veränderte Kostenstrukturen durch geringere Transaktionskosten, neuartige Kommunikationsformen und Marktzugangsmöglichkeiten und / oder innovative Dienstleistungskonfigurationen sein) mit bewährten Bausteinen zu neuartigen komplexen Geschäftsmodellen kombiniert. Die damit verbundenen strategischen Herausforderungen werden nachfolgend am Beispiel zweier aktueller Entwicklungen in den Blick genommen.

## Strategisches Management im Digitalen Wandel

Im Folgenden werden die Entstehung neuer Geschäftsmodelle durch Plattformen («Plattformisierung») und die Relevanz netzwerkartiger Organisationsstrukturen als Herausforderungen für das strategische Management der Wohlfahrtsorganisationen näher betrachtet. Diese Entwicklungen werden in Literatur und Praxis häufig als bedeutsam herausgestellt.<sup>33</sup>

### Entstehung neuer Geschäftsmodelle durch Plattformen

Ein Geschäftsmodell beschreibt die grundsätzliche Logik einer Organisation: «A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.»<sup>34</sup> Demnach beantwortet es die Fragen:

- Welcher Nutzen wird für den Kunden generiert? (value proposition);
- Wie ist die Wertschöpfungskette aufgebaut, die für die Realisierung des Nutzenversprechens erforderlich ist? (value creation);
- Wie werden damit Erträge erzeugt bzw. Werte erhalten? (value capture).<sup>35</sup>

Das Geschäftsmodell kann somit «als strategisch bedeutsames Konzept» angesehen werden, das ein «Element der Strategie einer Organisation darstellt»<sup>36</sup>. Für Organisationen ist es von grosser Bedeutung, ihre Geschäftsmodelle zeitnah und zielorientiert sich wandelnden Rahmenbedingungen der Umwelt anzupassen.<sup>37</sup>

Im Zuge des digitalen Wandels kommt es nun zu einer starken Verbreitung von Plattformen, die unmittelbare Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle und die Wertschöpfung bestehender Unternehmen ha-

ben.<sup>38</sup> Für die Leistungserbringung von Wohlfahrtsverbänden sind in erster Linie Transaktionsplattformen von Bedeutung. Diese bringen Menschen und Organisationen zusammen, «die sich womöglich sonst nicht getroffen hätten und dies auf eine einfache, schnelle und für den Konsumenten bisweilen kostenfreie Art»<sup>39</sup>.

Plattformen können die Digitalisierung ganzer Wertschöpfungsketten befördern. Sie verändern klassische Geschäftsmodelle und haben Auswirkungen auf die Schnittstelle zum Kunden/Klienten.<sup>40</sup> Insbesondere Transaktionsplattformen treten als «effiziente Alternativen» zum Einsatz von klassischen Intermediären in Märkten auf.<sup>41</sup> Auch Wohlfahrtsverbände sind häufig als Intermediäre tätig, indem sie eine Vielzahl von Angeboten und Nachfragern koordinieren, z. B. bei der Vermittlung von Beratungsangeboten, Therapieplätzen oder Pflegedienstleistungen.

In der folgenden Tabelle wird beispielhaft für viele Entwicklungen in diesem Bereich die Veränderung von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsprozessen durch Plattformen über mehrere Stufen sowie die Auswirkungen auf Intermediäre anhand eines Beispiels zu Pflegedienstleistungen dargestellt.

Eine pflegebedürftige Person kann sich im klassischen Modell (Stufe 1) bei einer Einrichtung der Wohlfahrtspflege über alternative Betreuungsmöglichkeiten informieren und dann möglicherweise gleich eine ambulante Pflegedienstleistung bei demselben Träger in Anspruch nehmen. Hier wird mit der Pflege eine personenbezogene Dienstleistung erbracht, mittels einer Wertkette bzw. eines Wertshops.<sup>42</sup>

Als Intermediär im Pflegebereich treten mittlerweile digitale Plattformen auf, die z. B. Betreuungsdienstleistungen, auch für Senioren, anbieten oder vergleichende Bewertungen von Pflegeeinrichtungen zur

Tabelle: Veränderung von Geschäftsmodellen bei Pflegeleistungen

Stufe	Kunde	Intermediär	Leistung	Anbieter	Wertschöpfung
1	Pflegebedürftiger	Wohlfahrtspflege	Pflege	Wohlfahrtspflege	Wertkette bzw. Wertshop
2	Pflegebedürftiger	betreut.de 24h-pflege-check.de	Pflege	Wohlfahrtspflege und weitere Anbieter	Wertekette bzw. Wertshop mit Netzwerkeffekten
3	Pflegebedürftiger	Seniocare24.de	Rundumversorgung	Privater Pflegedienst und Privatpersonen	Werternetzwerk

Verfügung stellen sowie Angebote von Pflegediensten vermitteln (Stufe 2: Re-Intermediation). Die Pflege erfolgt zwar letztlich weiterhin in Form einer Wertekette/eines Wertshops, aber durch die digitale Plattform werden viele Anbieter und Kunden miteinander verbunden (Netzwerkeffekt). Der Anbieter kann eine Einrichtung eines Wohlfahrtsverbandes oder eines privaten Trägers sein, aber auch – wie in Stufe 3 – eine Privatperson aus dem osteuropäischen Ausland, die über eine auf einer digitalen Plattform vertretene private Organisation vermittelt wird. Hier liegt dann ein Wertnetzwerk vor, bei dem die Wertschöpfung über die Verknüpfung von Teilnehmern in einem Netzwerk erfolgt und durch die Intermediationsfunktion Kontakte organisiert werden, um letztendlich eine Rundumversorgung des Patienten zu gewährleisten.<sup>43</sup>

Das Beispiel verdeutlicht die disruptive Kraft von Plattformen, die zu erheblichen Veränderungen von Machtverhältnissen und Wertschöpfungsanteilen in bestehenden Branchen führen kann.<sup>44</sup> Es zeigt auf, dass auch Wohlfahrtsverbände als klassische Intermediäre unter Druck geraten können, wenn ihre Leistungsempfänger oder Personen und Organisationen, von denen sie unterstützt werden, zu digitalen Plattformen wechseln, die ähnliche Leistungen bzw. Themenfelder bearbeiten.<sup>45</sup> Wettbewerber können Teile der Wertschöpfungskette von Wohlfahrtsverbänden aufgreifen und sie ersetzen (fragmentierte Wertschöpfungsketten).<sup>46</sup>

### **Netzwerkartige Organisationsstrukturen**

Auch wenn die Erkenntnis «structure follows strategy» von Chandler 1962 mittlerweile aufgrund fehlender eindeutiger Aussagen über den Fit von Strategie und Organisationsstruktur widerlegt wurde, weist die Managementliteratur auf die «Notwendigkeit der Stimmigkeit von Strategie und Struktur» hin.<sup>47</sup> Übertragen auf die Digitalisierung bedeutet dies, dass die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie eine passende Organisationsstruktur erfordert.

Wie im unten aufgeführten Beispiel zu erkennen ist, kann der Zusammenhang auch umgekehrt ausgeprägt sein. Verschiedene Aspekte der Digitalisierung wie die Beschleunigung der Prozesse sowie die grössere Verfügbarkeit an Daten über Organisationen führen zu einer höheren Transparenz über Parameter

und Ergebnisse des Handelns der Akteure in Organisationen und der Möglichkeit, Prozesse besser abzustimmen sowie eigenverantwortlich zu handeln. Dies führt zur Ablösung von hierarchischen Organisationsstrukturen durch netzwerkartige Strukturen, da Netzwerke der hierarchischen Koordination hinsichtlich Agilität und Flexibilität oftmals überlegen sind.<sup>48</sup>

Als Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung einer netzwerkartigen Organisationsstruktur wird im Folgenden der niederländische Anbieter Mobiler Pflege Buurtzorg vorgestellt. Die Organisation hat sich innerhalb von knapp zehn Jahren zum grössten Anbieter im Bereich ambulanter Pflege in den Niederlanden mit mittlerweile über 10 000 Mitarbeitern entwickelt. Hauptmerkmal der Organisation sind dezentrale autonome Pflege-Teams. Diese versorgen als Orchestrator in einem Netzwerk zusammen mit informellen (Nachbarschaft, Angehörige) und formellen (Vereine, Kirchgemeinden, Unternehmen) Partnern ihre Klienten.<sup>49</sup> Das Management beinhaltet eine recht kleine Leitungs- und Verwaltungseinheit von 45 Mitarbeitern, die die hochgradig selbstorganisierten Teams mittels weniger Leistungsindikatoren (z. B. Anteil verrechenbare Stunden an der Arbeitszeit, Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit) steuert. Die 850 Pflege-teams von acht bis zwölf Pflegekräften planen und gestalten den gesamten Pflegeprozess gemäss dem Prinzip der Sozialraumorientierung selbst, inklusive Einstellung von Mitarbeitern, Aufbau der formellen und informellen Netzwerke und Verwaltung der Team-Finzen. Diese Aktivitäten werden unterstützt durch eine umfassende Digitalisierung mit einer eigenen cloudbasierten Softwarelösung zur mobilen Dokumentation und Abrechnung, einer Kommunikationsplattform zur Information der Mitarbeiter und zum Austausch mit Partnern, einem Klienten-Portal und einer Lernplattform. Das Beispiel verdeutlicht eine andere als die oben aufgezeichnete Wirkungsrichtung zwischen Strategie und Organisationsstruktur: Die netzwerkartige Organisation mit flachen Hierarchien und einer starken Selbstorganisation, welche die Strategie der Vereinfachung von Buurtzorg kennzeichnet, wird durch die Digitalisierung erst ermöglicht. Sie hat innerhalb weniger Jahre erhebliche Marktanteile von den «traditionell» organisierten Anbietern gewinnen können.<sup>50</sup>

## Fazit und Ausblick

Obwohl sich das Dienstleistungsangebot der Freien Wohlfahrt traditionell auf personennahe Dienstleistungen bezieht, so werden, wie gezeigt, auch die Verbände und Vereine der Sozial- und Gesundheitswirtschaft in vielfältiger Weise durch die Digitalisierung berührt werden. Veränderte Lebenswelten von Klienten führen zu neuen Bedarfen und Angebotsformen, veränderte Marktbedingungen zu neuartiger Konkurrenz oder gar dem Wegbrechen ganzer Geschäftsbereiche. Auch die Freie Wohlfahrtspflege ist vor disruptiven Entwicklungen nicht geschützt. Für die Verbände der Wohlfahrtspflege ergeben sich daraus folgende Aufgaben: Die Schaffung neuartiger sozialer Angebote für Klienten einerseits und die Anpassung von Kultur, Strategien, Strukturen und Prozessen in ihren Organisationen andererseits, dies unter zunehmend unsicher erscheinenden politischen Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen. Dadurch entsteht ein erheblicher Innovationsdruck, der für viele Organisationen zu einem Innovationsdilemma wird, indem sie zwar einerseits unter wachsenden Anpassungsdruck geraten, ihnen aber zu dessen Bewältigung die wirtschaftlichen Ressourcen und Kompetenzen (Innovationsstrukturen und -kultur) fehlen.<sup>51</sup> Verbände müssen sich zukünftig flexibler, effizienter, effektiver und stakeholderorientierter aufstellen, um die Möglichkeiten der Digitalisierung realisieren zu können. Eine solche digitale Verbandsentwicklung ist dabei als Kernaufgabe des verbandlichen Innovationsmanagements zu betrachten.

Zeitgleich bergen die Folgen der Digitalisierung auch erhebliche Potenziale, über die Entstehung neuer Geschäftsfelder hinaus. Gerade die Multifunktionalität der Verbände und die daraus resultierende Arbeit in unübersichtlichen Stakeholdersettings bei asymmetrischen Austauschverhältnissen kann der Schlüssel zum Erfolg in neuen, netzwerkartigen Strukturen mit unschlüssigen Austauschverhältnissen sein. Adressieren sie zur rechten Zeit die aus der Digitalisierung entstehende Exklusion und Ungleichheit, könnte hier ein weiteres Argument für eine zukünftige Legitimation des Dritten Sektors bzw. der freien Wohlfahrtspflege entstehen. Insofern kann eine Rückbesinnung auf «alte» Fähigkeiten (jenseits der Dienstleistungsproduktion) der Schlüssel für den Erfolg von morgen sein.

## Fussnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Vilain 2018, 708 ff.
- <sup>2</sup> So beschäftigten die sechs Spitzenverbände 2012 allein rd. 1,7 Mio. Hauptamtliche und rund 2,5 Mio. Ehrenamtliche in ihren 105.295 Einrichtungen. Siehe dazu BAGFW 2012, S.10 ff. und Boeißenecker/Vilain 2013.
- <sup>3</sup> BAGFW 2017, o.S.
- <sup>4</sup> Vgl. Etezadzadeh 2015 und Klauß 2014. Die Ubiquität des Netzzugangs als Folge der raschen Verbreitung mobiler Endgeräte sowie die Technisierung von Wohn- und Arbeitswelt erlauben jederzeit den Zugang zu digitalen Angeboten. Haushaltsgeräte werden digital gesteuert, Verbrauchsdaten wie Gas, Wasser oder Strom digital erfasst, Informations- und Unterhaltungsmedien sind jederzeit digital abrufbar und der Online-Handel macht Waren und Dienste nahezu uneingeschränkt verfügbar.
- <sup>5</sup> Vgl. Schimpf/Stehr 2017 und Schneider 2017.
- <sup>6</sup> Vgl. Facebook 2017 und Instagram 2017.
- <sup>7</sup> Vgl. Hinz et al 2014 sowie Ehlers/Naegele 2017.
- <sup>8</sup> Vgl. Rump/Eilers 2017.
- <sup>9</sup> Finsoz e.V. 2016, S. 2.
- <sup>10</sup> Vgl. Klauß 2014.
- <sup>11</sup> Vgl. Naisbitt 1982.
- <sup>12</sup> Vgl. beispielsweise Schulze 2011 oder Pelizäus-Hoffmeister 2013.
- <sup>13</sup> Vgl. u.a. Fachinger et al. 2012 sowie Meyer/Mollenkopf 2010.
- <sup>14</sup> Vgl. Freese 2015.
- <sup>15</sup> Vgl. Vilain et al. 2017.
- <sup>16</sup> Vgl. Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement 2016.
- <sup>17</sup> Diese Liste liesse sich noch um andere Phänomene erweitern. Vgl. dazu auch Finsoz e.V. 2016, Schweitzer 2016.
- <sup>18</sup> Mit Blick auf neue Ungleichheit im Verhältnis der Generationen vgl. Thimm 2013.
- <sup>19</sup> Vgl. Dengler/Matthes 2015.
- <sup>20</sup> In Bezug auf Digital und Mobile Health vgl. Meister et al. 2017. Während sowohl die Zugangsrate zum Internet als auch die Nutzungsintensität in den letzten Jahren stetig gewachsen sind, zeigt der D21-Digital-Index jedoch deutlich, dass wachsende Teile der Bevölkerung mit den rasanten Entwicklungen in der digitalen Welt nicht (mehr) mithalten können. In der Folge fühlen sich viele Menschen überfordert, verspüren Handlungsdruck oder fühlen sich gesellschaftlich ausgeschlossen. Vgl. Initiative D21 e.V. 2016, S. 26.
- <sup>21</sup> Vgl. Primack et al. 2017.
- <sup>22</sup> Vgl. Initiative D21 e.V. 2016, S. 21.
- <sup>23</sup> Private (z. B. Kontoführung) und staatliche Dienstleistungen (z. B. Steuerklärung) werden zusehends digital. Fehlende materielle (z. B. kein Netzzugang, fehlende oder veraltete Endgeräte), monetäre (z. B. fehlende Kreditkarte, negativer Schufa-Eintrag), soziale (z. B. Unterstützung beim Lernen), körperliche (z. B. Sehbehinderung), kognitive (z. B. Kenntnis zentraler Begriffe und Suchroutinen) und/oder seelische (z. B. Angst vor der Nutzung) Voraussetzungen schliessen Nutzer vielfach von bedeutenden Dienstleistungssegmenten aus. Vgl. Seifert, Schelling 2016.
- <sup>24</sup> Vgl. Hornberg et al. 2008.

- <sup>25</sup> Vgl. unter anderem Schweitzer 2016.
- <sup>26</sup> Für den Bereich digitaler Unterstützungsnotwendigkeiten und -strukturen für Ältere vgl. Ehlers 2016 oder Kruse 2017.
- <sup>27</sup> Vgl. zu den nachfolgenden Funktionen von Wohlfahrtsverbänden Vilain 2018, Anheier 2005, Zimmer/Priller 2004.
- <sup>28</sup> Vgl. Horak et al. 2017.
- <sup>29</sup> Vgl. Buhl/Frederking 2016.
- <sup>30</sup> Vgl. Hinz et al. 2014.
- <sup>31</sup> In Anlehnung an verschiedene Studien und Quellen: Duft et al. 2017, Cap-Geminini 2018, Klauß 2014, AK Organisation 2018, Bühler, Maas 2017, Vilain et al. 2016 I.
- <sup>32</sup> Vgl. Beier 2018.
- <sup>33</sup> Vgl. z. B. Winter 2017, Beier 2018, Evans, Gawer (2016), AK Organisation 2018, Klauß 2014, S. 23-24.
- <sup>34</sup> Osterwalder, Pigneur 2010, S. 17.
- <sup>35</sup> Vgl. Halecker, Hartmann 2014, S. 213 und Foss, Saebi 2016, S. 292. In der Literatur finden sich verschiedene Definitionen und Frameworks zu Geschäftsmodellen. Vgl. dazu z. B. Schallmo 2014, S. 3-5 sowie Zott et al. 2011.
- <sup>36</sup> Halecker, Hartmann 2014, S. 218.
- <sup>37</sup> Vgl. Halecker, Hartmann 2014, S. 218.
- <sup>38</sup> Vgl. Winter 2017, S. 73-75 und Evans, Gawer 2016.
- <sup>39</sup> Winter 2017, S. 78.
- <sup>40</sup> Vgl. Winter 2017, S. 73.
- <sup>41</sup> Vgl. Beier 2018, S. 78. f.
- <sup>42</sup> Bei der Wertekette erfolgt die Wertschöpfung über eine Input-Output-Transformation, während bei einem Wertshop die Problemlösung für den Klienten im Vordergrund steht, die durch den auf sein spezifisches Problem angepassten Ressourceneinsatz gewährleistet wird. Vgl. Woratschek et al. 2005, S. 259-265. In der Pflege ist der Übergang zwischen beiden fließend. Bei stark standardisierten Lösungen liegt eher eine Wertekette vor, bei sehr individuell ausgerichteten Pflegeleistungen besteht die Wertschöpfung in der besonderen Problemlösung für den Pflegebedürftigen.
- <sup>43</sup> Vgl. Woratschek et al. 2005, S. 266f.
- <sup>44</sup> Vgl. Winter 2017, S. 73
- <sup>45</sup> Vgl. Beier 2018, S. 81.
- <sup>46</sup> Vgl. Beier 2017.
- <sup>47</sup> Welge, Al-Laham 2012, S. 797.
- <sup>48</sup> Vgl. Ak Organisation 2018, S. 4f. und Bühler, Maas 2017, S. 59. Bezogen auf Unternehmen stellt der Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft die Vermutung an, dass es trotz der Bedeutungszunahme von netzwerkartigen Organisationsstrukturen «auch in der Digital Economy ein Nebeneinander von hierarchischen und netzwerkartigen Strukturen geben muss und geben wird». Ak Organisation 2018, S. 21.
- <sup>49</sup> Vgl. Buurtzorg 2018. Zum Orchestrator Modell vgl. Henke et al. 2012, S. 7.
- <sup>50</sup> Vgl. Nandram 2015.
- <sup>51</sup> Vgl. Neumann et al. O.J.

## Literatur

Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit-Organizations. Theory, management, policy*. Milton Park, New York. Routledge.

Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2018). Implikationen der Digitalisierung für die Organisation. In: Krause, S. & Pellens, B. (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation* (S. 3-27). ZfbF-Sonderheft 72/17. Wiesbaden: Springer Gabler.

Beier, M. (2017). *Digitale Transformation: Zwischen technologischen Möglichkeiten und organisationalen Realitäten*. Besucht am 10.5.2018 auf [https://www.izgs.de/app/download/15411391296/ST17\\_I\\_Beier\\_Digitale%20Transformation\\_ForumIV.pdf?t=1511348890](https://www.izgs.de/app/download/15411391296/ST17_I_Beier_Digitale%20Transformation_ForumIV.pdf?t=1511348890).

Beier, M. (2018). Digitale Strategien für Nonprofit-Organisationen Anfang des 21. Jahrhunderts. In: Vilain, M. & Wegner, S. (Hrsg.), *Crowds, Movements & Communities?! Potentiale und Herausforderungen des Managements in Netzwerken* (S. 74-88). Tagungsband zum Social Talk 2016. Baden-Baden: Nomos. Im Erscheinen.

Boeßenecker, K.-H. & Vilain, M. (2013). *Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege. Eine Einführung in Organisationsstrukturen und Handlungsfelder sozialwirtschaftlicher Akteure in Deutschland. 2., vollständig überarbeitete Aufl.*. Weinheim: Beltz/Juventa.

Buhl, O. & Frederking, A. (2016). Herausforderungen der Kommunen und Chancen der Digitalisierung. In: Witpahl, V. (Hrsg.), *Digitalisierung. Bildung-Technik-Innovation* (S. 133-140). Wiesbaden: Springer.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) (2012). *Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege 2012*. Berlin.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) (2017). *Digitale Transformation und gesellschaftlicher Zusammenhalt – Organisationsentwicklung der Freien Wohlfahrtspflege unter den Vorzeichen der Digitalisierung*. Positionspapier zusammen mit dem BMFSFJ vom 07.09.2017. Besucht am 12.03.2018 auf <https://www.bagfw.de/veroeffentlichungen/stellungnahmenpositionen/detail/article/digitale-transformation-und-gesellschaftlicher-zusammenhalt-organisationsentwicklung-der-freien/>.

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) (2016). *Soziale Netzwerke für das digitale Ehrenamt*. In: *Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland 15/2016*, Berlin.

Buurtzorg (2018). *Buurtzorg*. Besucht am 08.04.2018 auf <https://www.buurtzorg.com>.

Bühler, P. & Maas, P. (2017). Transformation von Geschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt. In: Bruhn, M., Hadwich, K. (Hrsg.), *Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle – Wertschöpfung – Transformation, Band 2* (S. 45-70), Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden: Springer Gabler.

Cap-Gemini (2018). Studie IT-Trends 2018. *Digitalisierung. Aus Ideen werden Ergebnisse*. Berlin. Besucht am 03.04.2018 auf <http://www.capgemini.com/it-trend>.

Dengler, K. & Matthes, B. (2015): *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. In kaum einem Beruf ist der Mensch vollständig ersetzbar*. In: IAB-Kurzbericht. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Nürnberg.

- Duft, N., Kreutter, S.P. & Frieder, O. (2017). *Digitalisierung in Non-Profitorganisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel*. Studie der Stiftung WHU, Capgemini und der Haniel Stiftung, durchgeführt vom betterplace lab, der WHU - Otto Beisheim School of Management, der CXP Group und fibonacci & friends. Inhaltliche Begleitung: Bundesverband Deutscher Stiftungen und der Stifterverband. Besucht am 3.3.2018 auf <http://www.betterplace-lab.org/wp-content/uploads/Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen-1.pdf>.
- Ehlers, A. (2016). Digitale Kompetenz älterer Menschen – Ausgangspunkte und Herausforderungen für Weiterbildung. In: Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (Hrsg.), *Runder Tisch «Aktives Altern – Übergänge gestalten» Arbeitsgruppe «Bildung im und für das Alter»*, Dokumentation zum Fachgespräch «Digitale Kompetenz älterer Menschen» (S. 18-25). Frankfurt am Main.
- Ehlers, A. & Naegele, G. (2017). Soziale Ungleichheit und digitale Inklusion – ein relevantes Thema auch im Alter. In: Generali Deutschland AG (Hrsg.), *Generali Altersstudie 2017 – Wie ältere Menschen in Deutschland denken und leben* (S.119-121). Wiesbaden: Springer.
- Etezadzadeh, C. (2015). *Smart City – Stadt der Zukunft? Die Smart City 2.0 als lebenswerte Stadt und Zukunftsmarkt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ewans, P.C. & Gawer, A. (2016): *The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey*. The Center for Global Enterprise. New York.
- Fachinger, U., Schöpke, B. & Schweigert, H. (2012). *Systematischer Überblick über bestehende Geschäftsmodelle im Bereich assistierender Technologien*. Discussion Paper 07/2012. Institut für Gerontologie – Ökonomie und Demographischer Wandel. Universität Vechta.
- FINSOZ e.V.(2016). *Positionspapier Digitalisierung der Sozialwirtschaft, April 2016*. Besucht am 10.4.2018 auf <http://www.finsoz.de>.
- Foss, N. & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43 (1), S. 200-227.
- Freese, B. (2015). Soziale Innovation durch digitale Teilhabe. In: Friedrich, K., Siller, F. & Treber, A. (Hrsg.), *Smart und mobil – Digitale Kommunikation als Herausforderung für Bildung, Pädagogik und Politik* (S. 185-202). München: Kopaed Verlags GmbH.
- Halecker, B. & Hartmann, M. (2014). Das Geschäftsmodell als «Strategic Deployment» im strategischen Denken. In: Schallmo, D. R. A. (Hrsg.), *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodellinnovation* (S. 209-232). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Henke, K.-D., Troppens, S., Fachinger, U., Koch, H., Braeseke, G. & Merda, M. (2011). *Neuartige Geschäftsmodelle und Finanzierungsansätze altersgerechter Assistenzsysteme*. Universität Vechta, Institut für Gerontologie – Ökonomie und Demografischer Wandel, Discussion Paper 03/2011.
- Hinz, U., Wegener, N., Weber, M. & Fromm, J. (2014): *Digitales bürgerschaftliches Engagement*. Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS, Berlin.
- Horak, Ch., Baumüller, J. & Bodenstorfer, M. (2017): Steuerung in Nonprofit-Organisationen – Entwicklungsstand und Perspektiven. In: Theuvsen, L., Andeßner, R., Gmür, M. Greiling, D. (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit* (S. 79-87). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hornberg, C., Schröttle, M., Bohne, S., Khelafat, N. & Pauli, A. (2008). *Gesundheitliche Folgen von Gewalt*. Gesundheitsberichterstattung des Bundes Heft 42. Robert Koch-Institut, Berlin.
- Initiative D21 e.V. (2016). *D21-Digital-Index 2016. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft*. Initiative D21 e.V., Berlin. Besucht am 30.3.2018 auf <https://initiated21.de/publikationen/d21-digital-index-2017-2018/>.
- Klauß, Th. (2014). *Verbände Digital. Grundlagen, Strategie, Technologie, Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Kruse, A. (2017). Engagement. In: *Generali Deutschland AG (Hrsg.), Generali Altersstudie 2017 – Wie ältere Menschen in Deutschland denken und leben* (S. 86-87), Wiesbaden: Springer.
- Meister, S., Becker, St., Leppert, F. & Drop, L. (2017): Digital Health, Mobile Health und Co. – Wertschöpfung durch Digitalisierung und Datenverarbeitung. In: Pfnannstiel et al. (Hrsg.), *Digitale Transformation von Dienstleistungen im Gesundheitswesen* (S. 185-211). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Meyer, S., Mollenkopf, H. (2010). *AAL in der alternden Gesellschaft – Anforderungen, Akzeptanz und Perspektiven: Analyse und Planungshilfe*. Berlin: VDE Verlag.
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*. New York: Warner Books.
- Nandram, S. (2015). *Organizational Innovation by Integrating Simplification. Learning from Buurtzorg Nederland*. Amsterdam: Springer Verlag.
- Neumann, D., Liebmann, M. & Thelen, F. (o.J.). *Digitalisierung des Ehrenamts – Wege aus dem Innovationsdilemma*. Konzeptpapier Universität Freiburg.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley, New Jersey.
- Pelizzäus-Hoffmeister, H. (2013). *Zur Bedeutung von Technik im Alltag Älterer. Theorie und Empirie aus soziologischer Perspektive*. Wiesbaden: Springer.
- Primack, B. A., Shensa, A., Sidani, J. E., Whaitte, E.O., Lin, L., Rosen, D., Colditz, J. B., Radovic, A. & Miller, E. (2017). Social Media Use and Perceived Social Isolation Among Young Adults in the U.S. In: *American Journal of Preventive Medicine* 2017, 53 (1). S. 1-8.
- Rump, J. & Eilers, S. (2017). *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR*. Wiesbaden: Springer.
- Schallmo, D. R. A. (2014). Theoretische Grundlagen der Geschäftsmodell-Innovation – Definitionen, Ansätze, Beschreibungsraster und Leitfragen. In: Schallmo, D. R. A. (Hrsg.), *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodellinnovation* (S. 1-28). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schimpf, E. & Stehr, J. (2017). *Soziale Medien als Konfliktarena. Alltagskonflikte Jugendlicher und wie sie über die Nutzung von Social Network Sites bearbeitet werden*. Marburg: Büchner Verlag.
- Schneider, W. (2017). Psychosoziale Folgen der Digitalisierung. In: *Psychotherapeut. Published Online 05/2017*. Berlin: Springer Medizin Verlag.
- Schulze, E. (2011). Smart-Home für Ältere. Eine Analyse von Best-Practice-Beispielen. In: *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V.*, 91 (10), S. 458-462.

Schweitzer, E. (2016). Digitale Spaltung und ihre Bedeutung in der Stadtentwicklung. In: *BBSR-Berichte Kompakt 01/2016*.

Seifert, A. & Schelling, H. R. (2016). Alt und offline? Befunde zur Nutzung des Internets durch Menschen ab 65 Jahren in der Schweiz. *Schweizer Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 2016, 49, S. 619–625.

Thimm, C. (2013). Digitale Gleichberechtigung der Generationen – Altern in einer mediatisierten Gesellschaft. In: Hüther, M.; & Naegele, G. (2013): *DemographiepPolitik - Herausforderungen und Handlungsfelder* (S. 326-343). Wiesbaden: Springer.

Vilain, M. (2018). Der dritte Sektor in einer dreigliedrigen Sozialpolitik. In: Kubon-Gilke, G. (Hrsg.): *Gestalten der Sozialpolitik. Theoretische Grundlegungen und Anwendungsbeispiele* (S. 660-710). 2 Bände. Weimar bei Marburg: Metropolis-Verlag.

Vilain, M., Heuberger M., Wegner, S. (2017). Caring-Profis oder Community-Organizer? Wohlfahrtsverbände und Hilfsorganisationen in Zeiten des «Sharings» am Beispiel einer Fallstudie. In: Theuvsen, L., Andeßner, R., Gmür, M. & Greiling, D. (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit* (S. 225-233). Wiesbaden: Springer Gabler.

Vilain, M., Heuberger, M. & Wegner, S. (2016 I): Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle zur Stärkung innovativer ambienter Lebensstrukturen im Alter – Das Projekt ENGESTINALA. In: VDE (Hrsg.), *Zukunft Lebensräume: Gesundheit, Selbstständigkeit und Komfort im demografischen Wandel Konzepte und Technologien für die Wohnungs-, Immobilien-, Gesundheits- und Pflegewirtschaft* (S. 207-212). Berlin: VDE Verlag.

Vilain, M., Wegner, S. & Heuberger, M. (2016). Strategieentwicklung zur Markteinführung eines Hausnotrufsystems auf Basis von Smart Meter. In: o.H., *Zukunft Lebensräume. Gesundheit, Selbstständigkeit und Komfort im demografischen Wandel. Konzepte und Technologien für die Wohnungs-, Immobilien-, Gesundheits- und Pflegewirtschaft* (S. 276-281). Berlin/Offenbach: VDE Verlag.

Welge, M. & Al-Laham, A. (2012). *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung*. 6. aktual. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Winter, J. (2017). Europa und die Plattformökonomie – Wie datengetriebene Geschäftsmodelle Wertschöpfungsketten verändern. In: Bruhn, M. & Hadwich, K., *Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle – Wertschöpfung – Transformation* (S. 72-89), Band 2, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden: Springer Gabler.

Woratschek, H., Roth, S. & Schafmeister, G. (2005). Dienstleistungscontrolling unter Berücksichtigung verschiedener Wertschöpfungskonfigurationen – Eine Analyse am Beispiel der Balanced Scorecard. In: Bruhn, M. & Stauss, B. (Hrsg.), *Dienstleistungscontrolling* (S. 254-274), Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler-Verlag.

Zimmer, A. & Priller, E. (2004). *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung*. Wiesbaden: Springer.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Development and Future Reseach. *Journal of Management*, 37 (4), S. 1019-1042.

## Die Autoren



### Michael Vilain / michael.vilain@eh-darmstadt.de

Prof. Dr. Michael Vilain ist Betriebswirt und Politikwissenschaftler, geschäftsführender Direktor des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) an der Evangelischen Hochschule Darmstadt, Professor für Allgemeine BWL, wissenschaftliche Leitung der berufsbegleitenden Nonprofit-Masterstudiengänge an den Universitäten Heidelberg und Münster sowie der EH-Darmstadt, Mitglied verschiedener Gremien und Vorstände von Stiftungen und Vereinen. Seine Forschungsschwerpunkte sind u. a.: Nonprofit-Management, Zivilgesellschaft im Wandel, Digitalisierung, Geschäftsmodelle der Zukunft.



### Susanne Kirchhoff-Kestel / s.kirchhoff-kestel@eh-darmstadt.de

Privatdozentin Dr. rer. pol. Susanne Kirchhoff-Kestel ist Dozentin im Fachbereich Wissenschaftliche Weiterbildung, Nonprofit-Management, an der Evangelischen Hochschule Darmstadt. Sie forscht zu Themen des Managements und Controllings in Nonprofit-Organisationen und Hochschulen, insbesondere in den Bereichen strategisches Management, Kosten- und Leistungsmanagement, Performance Measurement und dem Einsatz betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente. 2007 habilitierte sie im Fach Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Dortmund.