

Soziale Geschäftsmodelle

»SOCIAL BUSINESS MODEL
PATTERN CARDS«

Warum brauchen wir Geschäftsmodell-Patterns?

Für den nachhaltigen Erfolg (sozial-) unternehmerischer Vorhaben ist das zugrunde liegende Geschäftsmodell entscheidender als die Neuartigkeit des Produkts oder der Dienstleistung selbst. Wie Forschungen der Universität St. Gallen belegen, sind 90% aller Geschäftsmodelle im Grunde eine Kombination bekannter und wiederkehrender Muster (oder Patterns) – neu und innovativ zusammengesetzt (1).

Das Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, mit dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst. (2) Der Werte-Begriff umfasst im sozialunternehmerischen Kontext sowohl das finanzielle (Rentabilität) als auch das sozial-ökologische Ziel (Wirkung). Diese sogenannte doppelte Wertschöpfung (3) verbindet im sozialunternehmerischen Geschäftsmodell also die Ziele Wirkung und Rentabilität. Damit hebt sich ein Sozialunternehmen grundlegend von profit-orientierten Geschäftsmodellen ab.

Diese doppelte Wertschöpfung sozialer Geschäftsmodelle ist - erfolgreich umgesetzt - das Geheimrezept für den Aufbau zukunftsfähiger und in Krisenzeiten handlungsfähiger Organisationen. Wir sind überzeugt, dass das Prinzip der doppelten Wertschöpfung besser zu Lösungen aktueller und künftiger gesellschaftlicher Bedarfe und Herausforderungen beiträgt, als es rein technisch oder ökonomisch motivierte Geschäftsmodelle können. Doch wie kann die Verzahnung von Wirkung und Rentabilität erfolgreich gelingen?

Angelehnt an die 55 Pattern Cards der Universität St. Gallen, die hauptsächlich klassische For-Profit-Patterns beschreiben, haben wir Patterns identifiziert und kategorisiert, die erfolgreiche Sozialunternehmen in ihren Geschäftsmodellen nutzen. Sie erweitern klassische Geschäftsmodell-Muster für den sozialen Bereich, in dem sie Besonderheiten wie die „doppelte Zielgruppe“ berücksichtigen.

Die Aufbereitung als Pattern Cards soll aktuellen und werdenden Sozialunternehmer*innen als Basis zur Identifikation neuer innovativer Geschäftsmodellansätze dienen, um ihr Anliegen in ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu übersetzen. Die Patterns inspirieren zu neuen Denkweisen und ermutigen, neue Ansätze zu erkunden, wie ein Geschäftsmodell wirkungsorientiert und rentabel zugleich sein kann.

Was beinhalten die Social Business Model Pattern Cards?

Im Folgenden erläutern wir, wie die Pattern Cards in Bezug zum gesamten Geschäftsmodell einer Organisation stehen und wie sie aufgebaut sind. Zur Erfassung eines Geschäftsmodells als "Gesamtkunstwerk" hat sich das Tool der Social Business Model Canvas (SBMC) nach Osterwalder und Pigneur (2011) etabliert.

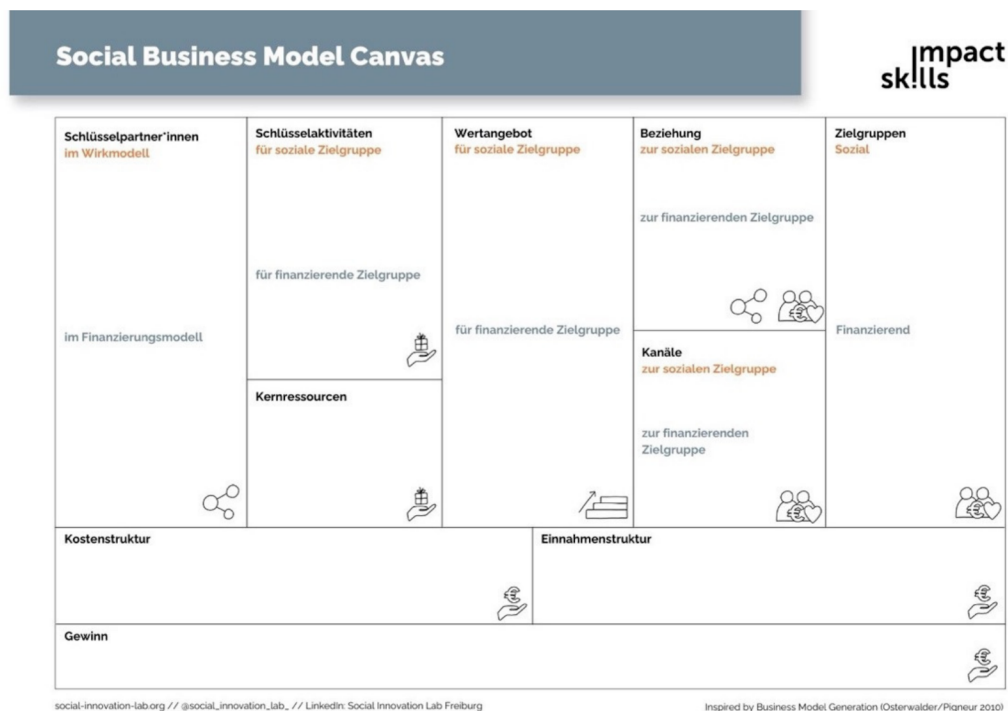


Abbildung 1: Social Business Model Canvas (eigene Darstellung, nach Osterwalder & Pigneur, 2011)

Kurz gesagt: Die SBMC erfasst die Gesamtheit eines unternehmerischen Vorhabens in 10 Bestandteilen (siehe Felder oben) und bildet damit ein Geschäftsmodell ab (übrigens in allen Organisationen, egal ob Profit- oder Non-Profit).

Sophie aus dem Social Innovation Lab Team hat im Rahmen einer Masterarbeit untersucht, wo bei sozialen Geschäftsmodellen die Besonderheiten in der doppelten Wertschöpfung (also Rentabilität und Wirkung) liegen. Sie hat dabei fünf Wirkungskomponenten ausgemacht (Abb. 2):



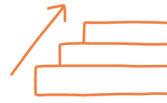
KERNANGEBOT



ZIELGRUPPE



NETZWERK



WIRKUNG



FINANZIERUNG

Abbildung 2: Wirkungs-Komponenten eines sozialen Geschäftsmodells (eigene Darstellung)

Auf unseren Pattern Cards könnt ihr über diese Symbole jeweils erkennen, auf welche Wirkungs-Komponente das jeweilige Pattern besonders einzahlt. Inhaltlich können die einzelnen Bestandteile unterschiedlich ausgestaltet sein. Unsere Patterns dienen als Inspiration und zur Weiterentwicklung der einzelnen Bestandteile eines Geschäftsmodells.

Und: Wie oben erklärt, entsteht erst durch die schlaue Kombination verschiedener Muster ein funktionsfähiges und nachhaltiges Geschäftsmodell.

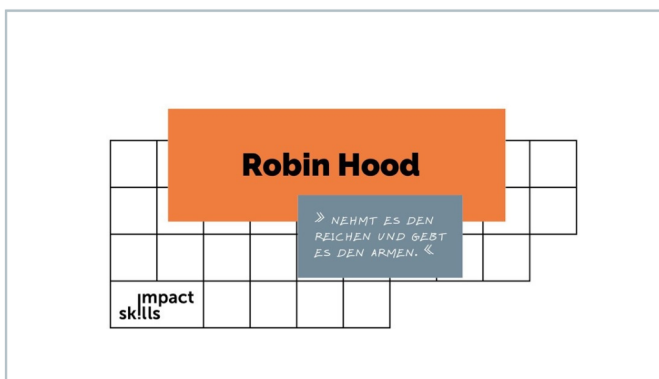


Abbildung 3: Social Business Model Pattern Card – Vorderseite
(eigene Darstellung)



Abbildung 4: Social Business Model Pattern Card – Rückseite
(eigene Darstellung)

Abbildung 3 und 4 zeigen eine Beispielhaft eine Musterkarte. Auf der Vorderseite (Abb. 3) ist der Name des Musters sowie ein erster erklärender Slogan abgebildet. Auf der Rückseite (Abb. 4) befindet sich, neben einer Erläuterung, ein Beispiel des jeweiligen Musters. Dieses Beispiel beschreibt eine Organisation, die dieses Muster (meist in Kombination mit anderen Mustern) anwendet.

Oberhalb des Beispiels befinden sich ein oder zwei Symbole. Sie beziehen sich auf die oben genannten Wirkungs-Komponenten eines sozialen Geschäftsmodells (Abb. 2) und verorten somit das jeweilige Muster in den Bestandteilen der SBMC.

Wie könnt ihr die Muster anwenden?

Nehmt diese Karten als Inspirationsquelle für die Entwicklung und Gestaltung eurer Geschäftsmodelle und innovativen Unternehmungen. Mit schlaun Geschäftsideen wollen wir die Welt positiv verändern; Vorreiter mit sozialen Innovationen sein sowie langfristig und nachhaltig denken und handeln. Los geht's!

Die Pattern dienen als Grundlage für die Entwicklung von Geschäftsmodellen für Prototypen, für das Überdenken des eigenen sozialen Geschäftsmodells oder zur Entwicklung eines völlig neuen Geschäftsmodells. Die jeweiligen Muster sind nicht auf eine einzelne Branche beschränkt, sondern können auf verschiedene Kontexte übersetzt werden. In diesem Anwenden auf andere, vielleicht bisher ungewöhnliche Kontexte liegt der Schlüssel zur Geschäftsmodellinnovation. Es ist möglich, mit den Musterkarten das eigene Geschäftsmodell gezielt weiterzuentwickeln oder ein neues aufzustellen.

Anwendung der Karten

Allgemein empfiehlt es sich zur Anwendung der Muster, die Social Business Model Canvas zuvor ausgefüllt zu haben, damit das eigene Geschäftsmodell abgebildet ist und darauf aufgebaut werden kann.

Wir stellen Euch hier zwei Möglichkeiten der methodischen Anwendung der Karten vor – es steht Euch natürlich frei noch weitere Anwendungsmöglichkeiten zu erfinden.

Anwendung 1 Inspiration

Wenn das Ziel ist, neue Inspiration zu sammeln und Anstöße für das eigene Geschäftsmodell zu finden, werden alle Karten verwendet und gemischt. Per Zufall wird eine Karte ausgewählt. Versucht nun das Muster auf euer Geschäftsmodell anzuwenden. Leitfragen sind: Wie würde unser Geschäftsmodell aussehen, wenn wir xy anwenden? Wie würde unser Angebot / unsere Interaktion mit der sozialen Zielgruppe / die Finanzierung aussehen?

Anwendung 2 (Weiter-) Entwicklung einer Komponente

Wird der Fokus auf eine Komponente des SBMC gelegt, werden nur die Karten ausgewählt, die das jeweilige Symbol aufweisen. Die Karten werden nacheinander durchgearbeitet, indem anhand des Erklärungstexts und des Beispiels die „Essenz“ des Musters erfasst und gemeinsam überlegt wird, ob diese auf das eigene Geschäftsmodell passt. Leitfragen dafür sind: Welche Möglichkeiten eröffnet uns dieses Muster? Passt es zu unserem Vorhaben?

Ablauf Anwendung 1 & 2 (Think & Share)

Die Arbeit an der Entwicklung neuer Patterns sollte im Team durchgeführt werden. (Randnotiz: Je diverser das Team, desto innovativer die Ideen). Idealerweise sind also unterschiedliche Perspektiven (und evtl. sogar Menschen, die gar nichts oder wenig mit Eurer Organisation zu tun haben) in der Arbeitssession vertreten.

- Zeitrahmen setzen: 55-90 Min.
- Moderation und Time-Keeping-Rolle festlegen
- Individuell und in Stillarbeit Ideen auf Post-its sammeln (5-10 Min.)
- Einzelne Ideen reihum vorstellen und auf einem Whiteboard oder an einer Wand aufhängen. Nur Verständnisrückfragen erlaubt (20-30 Min.)
- Diskussion der Ideen in der Gruppe (15-25 Min.)
- Bewertung der Ideen, z.B. durch Punkte-Rating (5 Min.)
- Umsetzungspotenzial, z.B. mit einer Ciao-How-Wow-Now-Matrix (10-20 Min.)

Kreativitäts-Regeln:

- Alles ist möglich
- Vernetztes Denken erwünscht
- Quantität statt Qualität
- Verrückte Ideen erwünscht
- Arbeitet visuell
- Denkt nutzer*innenzentriert
- Nur eine Idee pro Notizzettel
- Keine Kritik

Benötigte Ressourcen:

- Ein Raum, in dem ihr ungestört arbeiten könnt
- Metaplan-Karten oder Post-its
- Dicke Stifte
- Eine weiße Wand oder eine Metaplanwand

Digital geht's natürlich auch: Dann braucht ihr nur ein digitales Whiteboard, zu dem alle Teilnehmenden Zugang haben, und einen digitalen Meeting-Raum. Viel Spaß!

Was ist das Social Innovation Lab?

Wir sind überzeugt davon, dass soziale Innovationen ein Weg sind, unsere Gesellschaft zukunftsfähig zu machen. Professionelles Know-how, wirksame Methoden und inspirierende Räume als Nährboden sind unser Erfolgsrezept. Mit Innovationsprogrammen, individueller Beratung, Workshops, Coworking-Stipendien und Events unterstützen wir soziale Pionier*innen und etablierte Organisationen auf ihrem Weg zu innovativen Lösungen.

Was sind Impact Skills?

Ärmel hoch!

Unsere praxisorientierten Workshops helfen euch, eure gesellschaftliche Wirkung zu entfalten – oder sie überhaupt zu entdecken? Hier erwerbt ihr die richtigen Werkzeuge, um gesellschaftlichen Impact und soziale Innovation in eurem Unternehmen zu verankern. In knackigen halbtägigen Workshops bekommt ihr geballtes Wissen und praxiserprobte Methoden-Tipps. Von New Work und agiles Arbeiten, professionelles Finanzmanagement oder einfach nur frischen Wind und Inspiration – bei uns findet ihr für jede Herausforderung die richtigen Lösungsschritte!

Quellen:

- (1) Gassmann, O., Frankenberger, K., Choudoury, M. (2021). Geschäftsmodelle entwickeln: 55+ innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München
- (2) Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). Business model generation – Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus, New York
- (3) Wunsch, M., Heilig, B. (ohne Datum). Social-Entrepreneurship- Gründungsberatung, Ein Handbuch für Gründungsberater*innen zur Beratung von Social Entrepreneurs, Social Entrepreneurship Deutschland (SEND e.V.), URL: <https://fit-fuer-sozialunternehmen.de/wp-content/uploads/2021/06/Social-Entrepreneurship-Gruendungsberatung-1.1a.pdf> (zuletzt eingesehen: 07.12.2023)

Die Europäische Union fördert in Deutschland zusammen mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz Programme und Projekte als Teil der Reaktion der Union auf die COVID-19-Pandemie, finanziert aus der Aufbauhilfe für den Zusammenhalt und die Gebiete Europas (REACT-EU) im Rahmen von NextGenerationEU. Die Social Business Model Pattern Cards wurden im Rahmen dieser Förderung final erarbeitet.

Die Konzeption und Entwicklung von Prototypen der Karten wurden über die Deutsche Postcode Lotterie finanziert.



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie



Finanziert von der
Europäischen Union
NextGenerationEU

HERAUSGEBER

Grünhof e.V. /
Social Innovation Lab

INSPIRATION

Die Social Business Model Pattern Cards wurden in Anlehnung an die 55+ Geschäftsmodellmuster des BMI Lab der Business Universität St. Gallen entwickelt.

DESIGN

© Maren Lickert