

Abstract

Titel: Weiterentwicklung des Business-Modells einer Non-Profit-Organisation

Kurzzusammenfassung: Für eine Non-Profit-Organisation (NPO) mit Produktionsbetrieb sollten Möglichkeiten und konkrete Vorschläge ausgearbeitet werden, wie das zukünftige Geschäftsmodell aussehen könnte. Hierfür wurden die NPO und deren Geschäftsmodell analysiert und mithilfe einer Trendanalyse und eines Innovations-Workshops weiterentwickelt. Ferner wurde eine geeignete Rechts- und Organisationsform erarbeitet, die dem neuen Geschäftsmodell gerecht werden. Nebst den genannten Empfehlungen wurde eine Roadmap für den Change-Prozess erstellt sowie anhand eines Vergleichs der aktuellen Literatur im Bereich von Geschäftsmodell-Entwicklungen eine eigene Darstellungsvariante für ein Geschäftsmodell entwickelt. Diese verknüpft die Vorteile anderer Modelle und stellt eine Alternative für praxisorientierte Anwendungen dar.

Verfasser/-in: Enrico A. Pantaleoni

Herausgeber/-in: Prof. Dr. Lukas Schmid

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2014

Sprache: Deutsch

Zitation: Pantaleoni, E., A. (2014). *Weiterentwicklung des Business-Modells einer Non-Profit-Organisation*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Geschäftsmodell, Non-Profit-Organisation, NPO, Weiterentwicklung

Ausgangslage

Die untersuchte Non-Profit-Organisation (NPO) ist neben einem Produktionsbetrieb auch ein Anbieter von Wiedereingliederungsmassnahmen und Ausbildungen für problembehaf-tete Jugendliche. Aufgrund des sozialen Angebotes im Bereich der Wiedereingliederungen ist sie in wesentlichen Teilen finanziell abhängig von den Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton St.Gallen, konkret dem Amt für Wirtschaft und Arbeit (AfWA), das relativ kurzfristig und mit grossem Ermessungsspielraum diese Verträge auflösen kann. Um dieses Abhän-gigkeitsrisiko zu reduzieren und um einen grösseren sozialen Impact zu erreichen, stellt sich die Frage, wie das Geschäftsmodell (GM) der NPO weiterentwickelt und ausgebaut werden könnte. Ferner wurde angedacht, dass profitorientierte Unternehmen als weitere Standbeine den schwierigen Übergang in die Realwirtschaft für die Betreuten erleichtern und die Ausbildungsmöglichkeiten vollumfänglich abdecken könnten.

Ziele

Die sieben Ziele (s. Abb. Rechts) wurden in drei aufei-nander aufbauende Phasen gegliedert und mit detail-lierteren Unterzielen versehen. Anhand der Analyse musste ein GM konzeptioniert werden, das die re-levanten Trends antizipiert und mithilfe einer geeigneten Rechts- und Organisationsform konkretisiert wird. Für deren Umsetzung sollte zuletzt eine grobe Roadmap er-stellt werden.



Abbildung: Grobe Hauptziele der Arbeit.
Quelle: Eigene Darstellung.

Vorgehen

Die einzelnen Projektziele wurden wie in obiger Abbildung inhaltlich in Beziehung gestellt und im Verlaufe des Projekts entsprechend bearbeitet. Ergänzend zu den Zielen wurden in der Analysephase die Ist-Situation der NPO selbst und die Methoden von GM-Entwicklungen untersucht und verglichen. Für die Recherchen in der Phase der Analyse wurden Sekundärliteratur sowie für die Ist-Analyse diverse unternehmensinterne Dokumente verwendet und einige Gespräche mit der Geschäftsleitung geführt. Für die Erarbeitung neuer GM-Ideen wurde ein Workshop mit den Mitarbeitenden durchgeführt, in dem mithilfe des St. Galler Business Modell Navigators (Gassmann, Frankenberger & Cisk, 2013) neue GM-Ideen generiert wurden. Aufbauend auf den Optionen aus der Analysephase wurde ein GM definiert, das auf die Trends abgestimmt ist, und daran angepasst eine Rechts- und Organisationsform empfohlen. Nach diesen Schritten wurden zusammen mit einem Experten die

erarbeiteten rechtlichen und steuertechnischen Aspekte begutachtet. Zum Schluss wurde eine grobe Roadmap mit den wichtigsten Schritten im Change Management anhand von Sekundärliteratur erstellt und auf die Kundschaft spezifiziert.

Erkenntnisse im Bereich der GM-Entwicklung

Nach der Gegenüberstellung der verschiedenen GM-Ideen und der relevanten Trends ergaben sich zwei verschiedene Stossrichtungen, die für die Definierung eines geeigneten GM sinnvoll waren. Einerseits war dies eine Ausweitung des Angebotes, das die über die Trends erkannten Chancen und Potenziale zukünftig abdecken soll und ein entsprechend grosses internes Wachstum mit sich zieht, aber folglich auch sehr ressourcenintensiv ist. Ziel dieser Stossrichtung ist es Angebote aufzubauen, die erstens die Erschöpfungsfolgen durch die Beschleunigung der Gesellschaft lindern und die zweitens die durch die Entschleunigung (Gegentrend zu Beschleunigung) entstehende Nachfrage nach neuen Alltagsperspektiven abdecken. Drittens soll hiermit auch der möglichen zukünftigen Koordination aller Wiedereingliederungsmassnahmen vorgegriffen und die viertens die vermutlich noch entstehenden Wiedereingliederungsmassnahmen der Sozialhilfe abgedeckt werden. Ebenso bieten sich hier auch Angebote für die alternde Gesellschaft an. Andererseits bot sich eine Stossrichtung hin zu verstärkten Partnerschaften an, die die über die Trends erkannten erfolgskritischen Faktoren zu lindern versucht und dadurch die Auslastung der Ressourcen über partnerschaftliche Lösungen reduziert, sodass diese Stossrichtung im Vergleich zur ersten einfacher umsetzbar ist. In dieser Variante sollten die technologische Flexibilität erhöht und dadurch die technologische Positionierung der NPO, die auf die Klientel abgestimmt sein muss, vereinfacht werden, während gleichzeitig wirksamere Wiedereingliederungen gefördert und die Herausforderungen der alternden Gesellschaft in enger Partnerschaft mit der Politik angegangen werden sollten.

Die beiden verschiedenen Stossrichtungen für das zukünftige GM wurden anschliessend anhand der Erkenntnisse aus der Ist-Analyse miteinander verglichen, wodurch sich zeigte, dass sich mithilfe einer Kombination beider Ideen auch die Vorteile von beiden nutzen liessen. Hierbei wurde das Partnerschaftsprinzip auf die verschiedenen Beratungsdienstleistungen angewandt, sodass diese nicht mehr intern mit entsprechend hohen Fixkosten aufgebaut werden müssten. Dadurch liessen sich drei verschiedene GM darstellen, die sich je nach Präferenz der Kundschaft separiert weiterverfolgen lassen. Die Stossrichtung der Partnerschaft könnte ferner auch als erste Weiterentwicklung des GM betrachtet werden, um in einem späteren Zeitpunkt flexibler die Ausweitung des GM zu verfolgen. Für die Darstellung der neuen GM wurde jeweils das aktuelle GM impliziert, sodass nur die Veränderungen grafisch dargestellt werden mussten, was das Verständnis deutlich vereinfacht.

Erkenntnisse im Bereich der Organisations- und Rechtsform

Mit dem Ziel, dass einzelne Standbeine möglichst selbstständig auf dem Markt agieren können, damit auch das Geschäftsrisiko auf verschiedenen Schultern verteilt werden kann, dürfte ein Konstrukt mit Standbeinen, die über eine eigene Rechtspersönlichkeit verfügen, mehr Vorteile bieten. Hierbei zeigte sich allerdings, dass der rechtliche Spielraum für die Gestaltung grösserer NPO, insbesondere bei denjenigen mit Leistungsvereinbarungen gegenüber öffentlichen Ämtern, wesentlich eingeschränkt ist und weiche Faktoren wie die externe Wahrnehmung stärker zu gewichten sind als bei PO. Bei der untersuchten NPO sollte je nachdem, welches Standbein betrachtet wird, entschieden werden, ob diese eher als Verein oder als gemeinnützige GmbH mit entsprechender Steuerbefreiung organisiert werden soll. Der Verein ist zu bevorzugen, wenn eine soziale Trägerschaft wie Gemeinden oder Spezialisten besonders gefragt sind, während die gemeinnützige GmbH mehr Entscheidungsunabhängigkeit bietet und allfällige strategische Beteiligungen an ihr ermöglicht (bspw. durch eine Trägergesellschaft). Eine Trägergesellschaft würde beispielsweise zentrale Aufgaben im Bereich des Networkings, Marketings sowie der Repräsentation übernehmen und könnte öffentliche Diskurse wie beispielsweise die Etablierung eines nachhaltigen Wirtschaftssystems fördern. Über diese internen Dienstleistungen, eine Mitgliedschaft oder zusätzlich über Beteiligungen an den GmbHs werden die einzelnen NPO mehr oder weniger stark an die Trägergesellschaft angebunden. Beratungsdienstleistungen für Programmteilnehmende könnten über ein freischaffendes Netzwerk von Beratern angeboten werden, während die Vorteile der Partnerschaft mit einem Profitunternehmen (PO) wie beispielsweise gemeinsame Produktionsmaschinen, Vertreter, Immobilien oder die Übernahme von Programmteilnehmenden über eine Kollektivgesellschaft, eine kollaborative oder virtuelle Organisation abgewickelt werden könnten.

Schlussfolgerungen

Für die Entwicklung von radikalen GM-Innovationen scheint es wichtig zu sein, dass man sich von den aktuell zur Verfügung stehenden Ressourcen und Strategien lösen und damit einen weiteren und breiteren Blick in die Zukunft werfen kann. Der Einsatz des St. Galler Business Model Navigators (Gassmann et al., 2013) inklusive Kartenset erwies sich diesbezüglich als ein sehr hilfreiches Instrument für die Erarbeitung von GM-Innovationen. Für die grafische Darstellung wurden verschiedene Modelle miteinander verglichen und davon abgeleitet eine eigene Darstellungsvariante erstellt (s. Abb. unten), die die Vorteile von den anderen versuchte zu vereinen. Dieses nutzt die leicht verständliche Logik des Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010, S.44) und wurde mit fehlenden Bausteinen ergänzt, die in der relativ schwer verständlichen Variante von Schallmo (2013, S. 119) enthalten waren. Für die Arbeit entschied sich die Kundschaft jedoch knapp für das etwas einfacher wirkende

Canvas. In der Phase der Konzeptionierung erwies sich die eigene Variante schliesslich aber als geeigneter, weil sich die verschiedenen Partnerschaftsformen (Beziehungen und Kanäle) nur mithilfe kreativer Lösungsansätze im Canvas abbilden liessen. Für die Arbeit mithilfe der Methode des St. Galler Business Model Navigators (Gassmann et al., 2013) empfiehlt der Autor deshalb, eher das eigene erweiterte Business Model Canvas zu benutzen. Die eigene Variante von Gassmann et al. (2013, S.6) bleibt diesbezüglich zu abstrakt und zu reduziert für die anschliessende Dokumentation. Für die Arbeit mit NPO stellt sich zudem die Frage, ob für den sozialen und wirtschaftlichen Bereich eine separate Betrachtung geeigneter und entsprechend auch jeweils eine getrennte Darstellung des GM sinnvoll wären. Dies ist allerdings wesentlich von der Philosophie der NPO und vom Vorhandensein eines wirtschaftlichen Bereichs im eigentlichen Sinne abhängig.

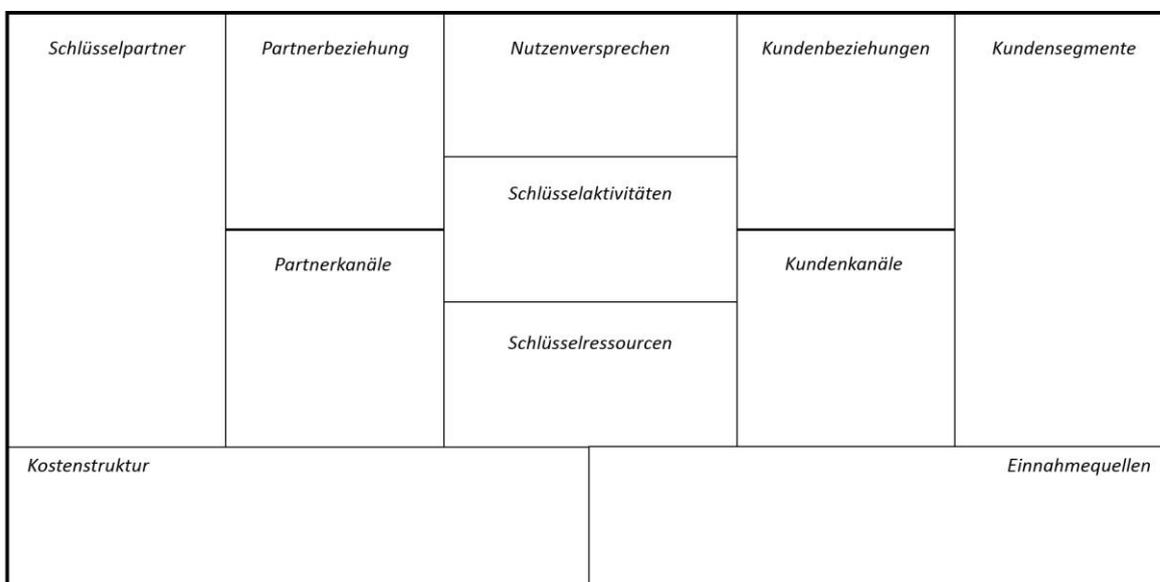


Abbildung: Erweitertes Business Model Canvas
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2010, S.44) und IDEE-FHS (Geschäftsmodellbausteine, ohne Datum)

Zentrale Literaturquellen

Bachert, R. & Vahs, D. (2007). *Change Management in Nonprofit-Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Bonoli, G. & Häusermann, S. (2014). Soziale Sicherheit in der Schweiz: Ein grundsätzlich solides System mit einigen Schwächen. *Die Volkswirtschaft*, Nr. 4-2014, S. 47-50.

Gassmann O., Frankenberger K. & Csik M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. München: Carl Hanser Verlag.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley and Sons.

Schallmo, D. (2013). *Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Springer Gabler.