

Paul Brandl · Thomas Prinz (Hrsg.)

WALHALLA

INNOVATIONEN BEI SOZIALEN DIENSTLEISTUNGEN

Theoretische Ansätze für eine innovative Zukunft
Band 1

MANAGEMENT SOZIALES & GESUNDHEIT

BLAUE
REIHE

Ein Blick in die nahe Zukunft der Sozialwirtschaft

„Wir wollen Führungskräfte, Lehrende und Studierende mit auf die Reise in die nahe Zukunft sozialer Dienstleister nehmen und zum Mitmachen und Übertragen auf ihre eigenen Organisationen animieren“ – so die Intention der Herausgeber. Die Autoren liefern eine Vielzahl theoretischer Ansätze, wie die Transformation in die Sozialwirtschaft gelingen kann:

- Die Innovationsbedingungen in der Sozialwirtschaft (*Klaus Schellberg*)
- Die föderale Schweiz als Labor (*Matthias von Bergen*)
- Die Neue Effizienz – ein Paradigmenwechsel im Management sozialer Organisationen (*Irmtraud Ehrenmüller*)
- Innovationen bei sozialen Dienstleistern strategisch ausrichten (*Paul Brandl*)
- Soziale Organisationen auf dem Weg nach New Work (*Hendrik Epe*)
- Soziale Innovation im Gefüge sozialer Versorgung (*Anne Parpan-Blaser*)
- Zwischen zwei Welten: Virtual Reality in der Sozialen Arbeit (*Michael Garkisch*)
- Fusionen von sozialen Organisationen: Herausforderungen, Strategien und Handlungsmöglichkeiten (*Daniel Iseli*)
- Ein Zukunftsbild neu denken, zusammentragen und visuell greifbar machen: Das Sozialkaufhaus (*Julia Kitzberger*)
- Hausnotruf ade?! Hybride Dienstleistungsmodelle für das Leben im Alter daheim (*Michael Vilain/Matthias Heuberger*)
- Entwicklung eines Geschäftsmodells für die Tagesbetreuung von Senior/innen (*Michaela Kührer*)
- Ein Zukunftsbild wird Wirklichkeit: „Multifunktionales Altenheim“ (*Paul Brandl/Angelika Krallinger*)

Alle Beiträge können den Lenkungs-, Unterstützungs- und Kernprozessen des Prozessmanagements zugeordnet werden können und geben somit bereits eine Denkstruktur vor.

Prof. Dr. Paul Brandl, Professur für Organisation und Prozessmanagement mit Schwerpunkt Qualitätsmanagement in Alten- und Pflegeheimen an der FH-Oberösterreich – Department Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz, Österreich. Mitherausgeber der Blauen Reihe.

Prof. Mag. Dr. Thomas Prinz, Fachhochschule Oberösterreich, Department Gesundheits-, Sozial- und Public Management, Professur Controlling und Finanzierung. Leitung Masterlehrgang Management Sozialer Innovationen, Wien. Mitherausgeber der Blauen Reihe.

Paul Brandl · Thomas Prinz (Hrsg.)

INNOVATIONEN BEI SOZIALEN DIENSTLEISTUNGEN

Theoretische Ansätze für eine innovative Zukunft
Band 1

WALHALLA

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Brandl, P./Prinz, T. (2020): Innovationen bei sozialen Dienstleistungen (Band 1)
Walhalla Fachverlag, Regensburg

Herausgeber der BLAUEN REIHE sind:

- Prof. Dr. Paul Brandl, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Astrid Herold-Majumdar, Hochschule für angewandte Wissenschaften München
- Prof. Dr. Thomas Prinz, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Klaus Schellberg, Evangelische Hochschule Nürnberg
- Prof. Dr. Armin Schneider, Hochschule Koblenz

Weitere Infos zum Herausgeber-Team und zur BLAUEN REIHE finden Sie unter:
www.fokus-sozialmanagement.de

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

WALHALLA Digital:

Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder walhalla@walhalla.de.
Weitere Informationen finden Sie unter www.walhalla.de/b2b.

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg

Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5491600

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung (Paul Brandl/Thomas Prinz)	13
2.	Theoretische Beiträge rund um die „Soziale Innovation“	19
2.1	Die Innovationsbedingungen in der Sozialwirtschaft – Warum der Riese so schwer aufwacht (Klaus Schellberg)	19
2.1.1	Öffentlicher Sozialleistungsträger als Hauptkunde ...	20
2.1.2	Der Produktlebenszyklus in der Sozialwirtschaft	22
2.1.3	Wirtschaftliche Attraktivität von Innovationen in der Sozialwirtschaft	25
2.1.4	Forschungs- und Entwicklungsbudgets	29
2.1.5	Personelle Ressourcen	30
2.1.6	Zersplitterung der Sozialunternehmen	30
2.1.7	Den Riesen wecken – Anregungen für Innovationsstrategien in der Sozialwirtschaft	32
2.1.8	Sozialwirtschaft 2040	35
2.1.9	Literatur-/Quellenverzeichnis	37
2.2	Innovation im Sozialbereich: Die föderale Schweiz als Labor (Matthias von Bergen)	38
2.2.1	Einleitung	38
2.2.2	Soziale Innovationen – ein schillernder Begriff	40
2.2.3	Föderalismus und Subsidiarität als Kontext	41
2.2.4	Praxisfeld Alterspolitik: Innovationen für eine alternde Gesellschaft	44
2.2.5	Föderalismus – Treiber oder Hindernis für Innovationen?	50
2.2.6	Literatur-/Quellenverzeichnis	56

2.3	Die Neue Effizienz – ein Paradigmenwechsel im Management sozialer Organisationen (Irmtraud Ehrenmüller)	58
2.3.1	Prolog: Was leitet unseren Alltag in der Langzeitpflege?	58
2.3.2	Die Treiber im Sozialbereich	61
2.3.3	Die Neue Effizienz in der Sozialwirtschaft – ein Paradigmenwechsel	69
2.3.4	Wirkungsfelder der Neuen Effizienz	74
2.3.5	Epilog	81
2.3.6	Literatur-/Quellenverzeichnis	82
2.4	Innovationen bei sozialen Dienstleistern strategisch ausrichten (Paul Brandl)	84
2.4.1	Anknüpfen	84
2.4.2	Analyse von der Außensicht	85
2.4.3	Analyse aus der Innensicht	87
2.4.4	Strategische Ansatzpunkte für Innovationen bei sozialen Dienstleistern	96
2.4.5	Führungskräfteentwicklung mit Prozessgestaltung und Dienstleistungsentwicklung verbinden	100
2.4.6	Ausblick	101
2.4.7	Literatur-/Quellenverzeichnis	102
2.5	Soziale Organisationen auf dem Weg nach New Work – eine grobe Orientierung (Hendrik Epe)	103
2.5.1	Einleitung	103
2.5.2	Was ist New Work?	104
2.5.3	Der Versuch einer pragmatischen Definition: Was ist New Work?	108
2.5.4	Wozu New Work?	109
2.5.5	Wie geht New Work in sozialen Organisationen? ...	115

2.5.6	Entwicklung einer New Work-Grundhaltung	117
2.5.7	Herausforderungen und Grenzen für den Wandel hin zu New Work	124
2.5.8	Offenheit der Veränderung gegenüber	127
2.5.9	New Work: Risiken und Herausforderungen für soziale Organisationen	131
2.5.10	Literatur-/Quellenverzeichnis	131
2.6	Soziale Innovation im Gefüge sozialer Versorgung (Anne Parpan-Blaser)	135
2.6.1	Soziale Innovation im Kontext	135
2.6.2	Soziale Versorgung	139
2.6.3	Soziale Innovation im Gefüge sozialer Versorgung	143
2.6.4	Die Rolle der Sozialen Arbeit bei der Innovation des Sozialen	149
2.6.5	Soziale Innovation und Transformation der sozialen Versorgung	151
2.6.6	Ausblick	157
2.6.7	Literatur-/Quellenverzeichnis	159
2.7	Zwischen zwei Welten: Virtual Reality in der Sozialen Arbeit – Einblicke, Herausforderungen und Impulse für den professionellen Einsatz (Michael Garkisch)	165
2.7.1	Einleitung: Digitalisierung in der Sozialen Arbeit und Virtual Reality	165
2.7.2	Der wissenschaftliche Ausgangspunkt: Systematische Literaturanalyse	166
2.7.3	Kurz-Einblicke zu Virtual Reality in der Sozialen Arbeit und Anwendungsbereiche	167
2.7.4	Herausforderungen	170
2.7.5	Praktische Implikationen: Empfehlungen für den praktischen Einsatz von VR in der Sozialen Arbeit	173
2.7.6	Limitationen und weitere Forschung	177
2.7.7	Zusammenfassung und Fazit	179
2.7.8	Literatur-/Quellenverzeichnis	179

3.	Projekte und Beispiele im Zuge der Steuerungsprozesse	185
3.1	Fusionen von sozialen Organisationen: Herausforderungen, Strategien und Handlungsmöglichkeiten (Daniel Iseli)	185
3.1.1	Ausgangslage	185
3.1.2	Formen und Phasen von Fusionen	187
3.1.3	Die Gestaltung von Fusionen nach der „Berner Praxis“	189
3.1.4	Erfolgsfaktoren und Fazit	195
3.1.5	Literatur-/Quellenverzeichnis	198
3.2	Ein Zukunftsbild neu denken, zusammentragen und visuell greifbar machen: Das Sozialkaufhaus (Julia Kitzberger)	199
3.2.1	Die Ausgangslage des Unternehmens und der Projektarbeit	199
3.2.2	Der soziale Dienstleister	200
3.2.3	Das Zielbild des Projekts	201
3.2.4	Entwicklungsprozess: Von der Ideengenerierung zum fertigen Zielbild	203
3.2.5	SOZIALquelle: Ressourcen bündeln und mit anderen sozialen Dienstleistern kooperieren	206
3.2.6	Zusammenfassung	213
3.2.7	Literatur-/Quellenverzeichnis	214
3.3	Hausnotruf ade?! Hybride Dienstleistungsmodelle für das Leben im Alter daheim (Michael Vilain/ Matthias Heuberger)	215
3.3.1	Demografischer und technologischer Wandel trifft Sozialwesen	216
3.3.2	Die Zukunft des Hausnotrufs gestalten – das Projekt ENGESTINALA	219

3.3.3	Herausforderungen hybrider Dienstleistungsmodellierung	225
3.3.4	Ergebnisse und Folgen	231
3.3.5	Literatur-/Quellenverzeichnis	233
3.4	Entwicklung eines Geschäftsmodells für die Tagesbetreuung von Senior/innen (Michaela Kührer)	235
3.4.1	Einleitung	235
3.4.2	Die Dienstleistung „Tagesbetreuung“	236
3.4.3	Vorgehensmodell zur Entwicklung des Geschäftsmodells	240
3.4.4	Empirische Untersuchung zur Tagesbetreuung	242
3.4.5	Geschäftsmodell Tagesbetreuung	244
3.4.6	Resümee	252
3.4.7	Literaturverzeichnis	253
3.5	Ein Zukunftsbild wird Wirklichkeit: „Multifunktionales Altenheim“ (Paul Brandl/Angelika Krallinger)	255
3.5.1	Wenn es so weitergeht, dann bekommen wir Auslastungsprobleme	255
3.5.2	Ein Zukunftsbild entsteht	256
3.5.3	Erster Realisierungsschritt: SHG+	260
3.5.4	Zweiter Schritt: Assistierende Technologien	263
3.5.5	Dritter Schritt: Fit für zu Hause oder „Best Point of Medical and Social Services“	265
3.5.6	Ausblick in eine machbare Zukunft:	267
3.5.7	Literatur-/Quellenverzeichnis	268
4.	Autorenverzeichnis	269

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Prozesslandkarte der Sozialwirtschaft	15
Abbildung 2:	Lebenszyklus einer Innovation	23
Abbildung 3:	Kosten und Erträge vor und nach Innovation	25
Abbildung 4:	Treiber-Dreieck	61
Abbildung 5:	Entwicklung Pflegebedarf	63
Abbildung 6:	Entwicklung Pflegekräftemangel	65
Abbildung 7:	Pflegemangel bei nicht anpassbarem Input- Einsatz	70
Abbildung 8:	Neue Effizienz = Ermöglichung des benötigten Outcomes	71
Abbildung 9:	Organisations-Kaleidoskop	72
Abbildung 10:	Input – Prozesse – Output	76
Abbildung 11:	Reifegrad-Matrix pQMS	77
Abbildung 12:	Reifegrad eines Qualitätsmanagement- systems	78
Abbildung 13:	Standard-Prozesslandkarte für ein Pflegeheim	79
Abbildung 14:	Reduktion des Pflegekräftemangels durch SAR-Unterstützung	80
Abbildung 15:	Die U-Prozedur	89
Abbildung 16:	Das Ausmaß der erfolgreichen Zusammenarbeit sichtbar machen	91
Abbildung 17:	Verminderung von Verschwendung	97
Abbildung 18:	Verhältnis von Innovationen, sozialen/gesell- schaftlichen Innovationen und Sozialer Innovationen	136
Abbildung 19:	Worauf sich die 1005 untersuchten sozialen Innovationen im Projekt SI-Drive bezogen	145

Abbildung 20: Thematische Vielfalt der Publikationen zum Thema Virtual Reality und Soziale Arbeit	168
Abbildung 21: Herausforderungen beim Einsatz von Virtual Reality in der Sozialen Arbeit	171
Abbildung 22: Übersicht über die praktischen Implikationen	173
Abbildung 23: Übersicht über weitere Forschung	178
Abbildung 24: Fusionsphasen nach der „Berner Praxis“	190
Abbildung 25: Innovationstrichter – Phasen des Innovationsmanagement	203
Abbildung 26: SOZIALQuelle – Sozialkaufhaus als Zielbild	204
Abbildung 27: Gegenwärtige Denkweisen zukunftsfähig gestalten	209
Abbildung 28: Organigramm der SOZIALQuelle	211
Abbildung 29: Funktionen einer Kontaktaufnahme und mögliche Hilfestellungen	220
Abbildung 30: Konzept eines mehrdimensionalen hybriden Geschäftsmodells	221
Abbildung 31: Elemente eines technologieunterstützten Dienstleistungsmodells	224
Abbildung 32: Aufschlüsselung der Betreuungskosten im Tageszentrum Laakirchen	239
Abbildung 33: Vorgangsmodell zum Geschäftsmodell für soziale Dienstleistungen	241
Abbildung 34: Abbildung des sozialen Problems im wirkungsorientierten Canva	244
Abbildung 35: Abbildung der Wirkungen im wirkungsorientierten Canva	245
Abbildung 36: Abbildung der Leistungen im wirkungsorientierten Canva	246
Abbildung 37: Abbildung der Ressourcen im wirkungsorientierten Canva	248

Abbildung 38: Abbildung der Ermöglicher im wirkungs-orientierten Canva	249
Abbildung 39: Abbildung der Gegenleistung im wirkungs-orientierten Canva	250
Abbildung 40: Gegenleistung für CSR	251
Abbildung 41: Gegenleistung für staatliche Investitionen	251
Abbildung 42: Gegenleistung für staatliche Investitionen	252

1. Einleitung

Die Sozialwirtschaft benötigt weiterhin dringend Innovationsschübe, sowohl im theoretischen Kontext als auch in der praktischen Anwendung. Der Kostendruck, schwindende Budgets, aber auch veraltete Strukturen in manch sozialer Organisation haben inzwischen – verbunden mit einem zunehmenden Personalmangel – fast den letzten Tropfen aus der teilweise schon prozessoptimierten Leistungsfrucht gepresst. Noch weniger Interaktion mit betreuten Menschen ist bald nicht mehr sinnvoll machbar und stößt immer öfter an Qualitäts- und ethische Grenzen, in allen Branchen der Sozialwirtschaft. Doch wo ansetzen? Im gesamten System, bei den Ideen für die Zukunft, durch Hereinnahme der Digitalisierung, Probieren neuer Führungstechniken und zeitgemäßer Personalentwicklung – letztlich bei sozialer Innovation. Eine Exkursion mit Studierenden des Masterstudiengangs Gesundheits-, Sozial- und Public Management mit dem Titel „International Best Practice“ bestärkte die Idee der Herausgeber, eine Publikation zum Themenbereich „Soziale Innovation“ mit Beiträgen aus dem DACH-Bereich zu gestalten. Erleichtert wurde dies durch unsere Mitgliedschaft und Tätigkeit im Rahmen der Internationalen Arbeitsgemeinschaft für Sozialwirtschaft/ Sozialmanagement (INAS).

Es sollte ein Blick in die nähere Zukunft von sozialen Dienstleistern werden. Es ist ein Blick in die Glaskugel, der die Zukunft der Sozialwirtschaft mehr oder minder scharf darzustellen versucht. Wir wollen Führungskräfte, Lehrende und Student/innen auf die Reise in die nahe Zukunft sozialer Dienstleister mitnehmen und zum Mitmachen sowie zum Übertragen auf ihre eigenen Organisationen animieren. Führungskräfte sehen wir in der Figur des aktiven Werkmanns, der Innovationen anstoßen, fördern und umsetzen soll.

Lehrende sollen ihre Student/innen auf die nahe Zukunft in ihrem Berufsleben vorbereiten, indem sie eine theoretische Basis legen und praktische Beispiele für deren Umsetzung bieten. Student/innen sollen nicht nur im Sinne des Zuhörens in Vorlesungen und Kennenlernens im Rahmen von Exkursionen, sondern auch tunlichst in einer Art Simulation in Lehrveranstaltungen und Praktika verbunden mit Abschlussarbeiten an der Entwicklung der Zukunft der Sozialwirtschaft beteiligt sein. Schnell kamen wir unter Beschuss von Kolleg/innen aus anderen Hochschulen, die gleich am Beginn eine genaue Definition unseres Begriffs „Soziale Innovation“ ein-

forderten: „Geht es um soziale Innovationen oder um Innovationen bei sozialen Dienstleistern? Was ist genau eure Definition?“ Wir gehen davon aus, dass wir nach einer jahrelangen Wachstumsphase der Sozialwirtschaft an einem Wendepunkt des Denkens hinsichtlich der Weiterentwicklung angelangt sind. Angesichts von begrenzten Ressourcen, Personalmangel und demografischen Entwicklungen gilt es, die Sozialwirtschaft als vierten Sektor in der Wirtschaft „Soziale Dienstleistungen“ neu zu denken. Wir sind aufgebrochen, Beispiele und Beiträge zu suchen und zu finden, die

- zeigen, was als soziale Innovation im weiteren Sinne gesehen werden kann.
- neue theoretische Ansätze einfangen, die die Prozesse und Dienstleistungen der Sozialwirtschaft verändern (werden) – verbunden mit neuen Anforderungen und Möglichkeiten für die Arbeitnehmer/innen.
- praktische Beispiele im DACH-Bereich darstellen, die Ideen realisieren wollen – als eine Art „Blick über die Schulter“.
- methodisch neue Wege beschreiten und dies auch sichtbar machen – im Sinne von „Tue Gutes und rede davon“.
- zeigen, dass es viel zum Nachmachen und Übertragen in andere Organisationen gibt – ohne schlechtes Gewissen.

Die Auswahl der Artikel stellt nicht den Anspruch, „alles“ abzudecken, sondern will eine Vielfalt an Gedanken darstellen, die uns in den letzten Jahren berührt haben. Wir haben uns vorgenommen, für Aufsichtsräte, Führungskräfte, Student/innen des Sozialmanagements und interessierte Mitarbeiter/innen Anregungen zum Weitermachen und Übertragen zu präsentieren.

Der rote Faden der vorliegenden Publikation: Ein theoretischer und ein praktischer Teil, der sich am Prozessmanagement mit seinen Kern-, Unterstützungs- und Lenkungsprozessen ausrichtet und somit bereits eine Denkstruktur vorgibt, welche auf die Ebene der Sozialwirtschaft transponiert wurde. Das folgende Bild ist ein erster Schritt, die operativen und strategischen Zusammenhänge in der Sozialwirtschaft vor dem Hintergrund einer Prozesslandkarte zu skizzieren.

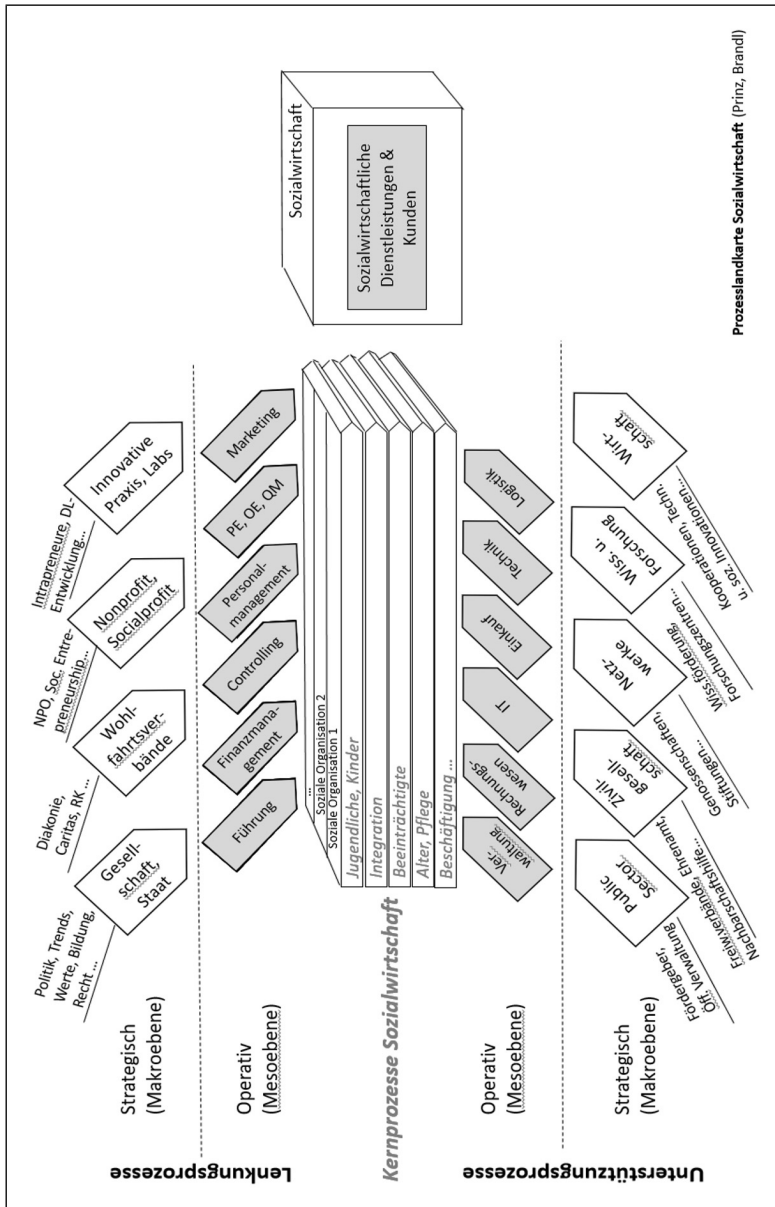


Abbildung 1: Prozesslandkarte der Sozialwirtschaft (Brandl/Prinz)

Die Prozesslandkarte der Sozialwirtschaft zeigt auf der lenkenden und unterstützenden Makroebene (strategische Dimension) jene Player im Kontext der sozialwirtschaftlichen, hier vorerst branchen-strukturierten Kernprozesse, die nicht unmittelbar operativ sozialwirtschaftliche Dienstleistungen erbringen, jedoch unabdingbar für die Ausgestaltung deren Rahmenbedingungen sind. Beispielsweise die Werthaltungen und Einstellungen innerhalb der Gesellschaft zu sozialen Dienstleistungen (Stichwort: Ethikkurse für Migrant/innen), die Vorgaben und Mittel der öffentlichen Hand (Staat), gesellschaftliche Trends und die Politik im Allgemeinen. Neben den Wohlfahrtsverbänden spielen im Kontext der Nonprofit-Organisationen und der innovativen Praxis Player wie Social Entre- und Intrapreneure, Social Innovationlabs und neue Methoden der sozialen Dienstleistungsentwicklung eine Rolle in der Prozesslandschaft der Sozialwirtschaft. Unterstützt werden die sozialwirtschaftlichen Kernprozesse aus der Makroperspektive von der öffentlichen Verwaltung (u. a. Prozessinnovationen im Förderbereich, Wirkungsorientierung, Datenangebot für Benchmark), Netzwerken, den Ergebnissen aus Wissenschaft und Forschung sowie von der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft im Allgemeinen, z. B. durch Zurverfügungstellung von ehrenamtlichen Ressourcen oder Kooperationen. Blickt man von der Makroebene auf die Sozialwirtschaft und deren Dienstleistungsangebot, zeichnen sich hohe Entwicklungspotenziale für Soziale Innovationen ab.

Die Mesoebene im lenkenden und unterstützenden Bereich (operative Ebene) gibt die Elemente einer klassischen Prozesslandkarte wieder, wie Führung, Personalentwicklung (PE), Qualitätsmanagement (QM) etc. auf der einen und Verwaltung, Rechnungswesen etc. auf der anderen Seite. Diese Elemente sind organisations- und branchenspezifisch auszuarbeiten bzw. zu ergänzen, wie z. B. einem Alten- und Pflegeheim als operativen Unterstützungsprozess eine Wäscheversorgung hinzugefügt wird.

Die Prozesslandkarte der Sozialwirtschaft skizziert somit eine Grundstruktur prozessorientierten Denkens auf operativer und strategischer Ebene. Die Beiträge der Bände 1 und 2 können den Lenkungs-, Unterstützungs- und Kernprozessen zugeordnet werden.

Band 1 umfasst folgende Beiträge: Warum der Riese so schwer aufwacht, hinterfragt *Klaus Schellberg* bei der Beleuchtung der Innovationsbedingungen in der Sozialwirtschaft. *Matthias von Bergen* setzt sich in seinem Beitrag grundlegend mit Innovationen im Sozial-

bereich auseinander und geht in der Folge auf die föderale Schweiz als Labor ein. Einen Paradigmenwechsel im Management sozialer Organisation diskutiert *Irmtraud Ehrenmüller* unter dem Aspekt der neuen Effizienz. Die strategische Ausrichtung der Innovationen bei sozialen Dienstleistern beleuchtet *Paul Brandl* in seinem Beitrag. *Hendrik Epe* setzt sich mit der Thematik des New Work auseinander und gibt Orientierungshinweise für soziale Organisationen auf dem Weg dorthin. *Anne Parpan-Blaser* geht der Frage nach, welche Bedeutung (soziale) Innovation im Gefüge sozialer Versorgung hat. *Michael Garkisch* macht einen verbindenden Blick auf die zwei Welten: Virtual Reality und Soziale Arbeit. Den Fokus auf den Steuerungsprozess setzen folgende fünf Beiträge: Fusionen von sozialen Organisationen nach der „Berner Praxis“ (*Daniel Iseli*), Das Sozialkaufhaus als sozialökonomischer Betrieb (*Julia Kitzberger*), Hybride Dienstleistungsmodelle für das Leben im Alter daheim (*Michael Vilain/Matthias Heuberger*), Entwicklung eines Geschäftsmodells für die Tagesbetreuung von Senior/innen (*Michaela Kühner*), Das multifunktionelle Altenheim (*Paul Brandl/Angelika Krallinger*).

Band 2 liefert weitere Beispiele zu den Lenkungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen und gibt einen Einblick in die innovative Praxis der Sozialwirtschaft in der DACH-Region.

Als Beispiele für Lenkungsprozesse finden sich: Smart Metering: Innovative häusliche Monitoring und Alarmierungssysteme in Technik-Service-Verbünden (*Michael Vilain/Matthias Heuberger*), Soziale Innovationen im INTRA Lab Darmstadt (*Tobias Gebauer/Rhea Seehaus*), Technische Unterstützungssysteme in Pflege- und Gesundheitseinrichtungen am Beispiel des Seniorenzentrum Breipohls Hof in Bielefeld (*Ulrich Johnigk/Melissa Henne*), Sektorenübergreifende Dienstleistungserstellung. Ein Pilotmodell zur Sicherstellung des „Best point of medical and social service“ im Gesundheits- und Sozialbereich (*Victoria Grabner/Irmtraud Ehrenmüller*), Integration von digitalen Netzwerken, ehrenamtlichem Engagement und Dienstleistungen zu innovativen Formen der Leistungserbringung (*Matthias Heuberger/Michail Vilain*), Solidarische Landwirtschaft als Arbeits- und Förderstätte für Menschen mit psychischen Erkrankungen (*Anja Plöchl*), Mit Reifegraden mehr Effizienz ermöglichen (*Paul Brandl*).

Beispiele für Kernprozesse: Das Pilotprojekt Subjektfinanzierung in der Behindertenpolitik des Kanton Berns (*Martin Wild-Näf*), Personenzentrierte Leistungen im Sozialraum – Einführung und Evaluation eines Projekts im Bereich der Wohnhilfe in Bern (*Roger Pfiffner*)

Manuela Grieb), Das Prozessmanual zur dialogisch-systemischen Kindeswohlklärung. Innovation in und mit der Praxis des Kindeschutzes in der Schweiz (*Brigitte Müller/Stefan Schnurr*), Das Büro Leichte Sprache Basel – Ein Beispiel für Innovation in der Schweiz (*Cornelia Kabus*), Das Recovery-Konzept der Invalidenversicherungsstelle Graubünden (*Thomas Pfiffner*).

Die innovativen Beispiele für Unterstützungsprozesse kommen aus Österreich: Mit der Neuverblisterung zu mehr Effizienz in der (mobilen) Altenbetreuung und -pflege (*Christian Baumgartner/Paul Brandl*) und die Digitalisierte Wäscheversorgung (*Marlene Harringer-Michlmayr*).

Wir danken:

- den Autor/innen für die Bereitschaft, ihre Gedanken zu verschriftlichen.
- dem Verlag in den Personen von Barbara Bayer und Melanie Krieger, die auch in schwierigen Phasen der Manuskriptproduktion an uns glaubten, uns mental unterstützten und das Manuskript in kurzer Zeit in Buchform brachten – ein sich wiederholendes Qualitätsmerkmal für den Walhalla Fachverlag.
- der FH Oberösterreich in der Person von Prof. Dr. Markus Lehner, der uns als Studiengangsleiter jene Arbeitsbedingungen ermöglichte, die diese Arbeit entstehen ließen.

Wir hoffen, dass die Publikation weite Verbreitung findet und die eine oder andere Idee zum Weitermachen in der eigenen Organisation spendet.

Leonding/Walding, im Jänner 2020

Paul Brandl und Thomas Prinz

2. Theoretische Beiträge rund um die „Soziale Innovation“

2.1 Die Innovationsbedingungen in der Sozialwirtschaft – Warum der Riese so schwer aufwacht

Klaus Schellberg

Die Sozialwirtschaft mit ihren Angeboten der Pflege, Jugendhilfe, Behindertenhilfe, Wohnungslosenhilfe, Resozialisierung und vielen weiteren Angeboten ist als Branche ein Riese. Sie beschäftigt in Deutschland wohl um die 3 Mio. Menschen (BAGFW 2016, S. 6; BA 2019) und wohl jeder ist in seinem Leben bereits mit Angeboten der Sozialwirtschaft in Berührung gekommen – sei es in der KiTa, im Laufe der Jugend, der Familiengründung oder als Senior. Insgesamt erzielt die Sozialwirtschaft einen Umsatz von schätzungsweise 153 Mrd. Euro jährlich.¹

Die Wirtschaft in Deutschland investiert im Durchschnitt ca. 2 % ihrer Umsätze in Forschung und Entwicklung.² Übertragen auf die Sozialwirtschaft wäre dies ein Betrag von mehr als 3,3 Mrd. Euro jährlich – allein aus eigener Kraft, ohne zusätzliche staatliche Förderung.

Tatsächlich finden sich keine Berichte über nennenswerte Forschungsetats in sozialwirtschaftlichen Unternehmen, und über Innovationslabors oder Entwicklungsprojekte wird erst seit Kurzem berichtet. Unter den Hitlisten innovativer Unternehmen (brandeins 2019) oder Branchen³ finden sich keine der bekannten Namen aus der Wohlfahrtspflege oder von privatgewerblichen Trägern. Betreffend Innovationen schläft der Riese Sozialwirtschaft noch – oder zumindest tut er sich mit dem Aufwachen schwer.

Als Innovation wird üblicherweise die wirtschaftliche Umsetzung von Ideen und Erfindungen (Inventionen) in neue Produkte, Dienstleistungen oder Produktionsverfahren verstanden (Vahs/Brem 2015). Natürlich sind Innovationen daher in jeder Branche etwas anders, so auch in der Sozialwirtschaft. Wenn wir den Begriff der

¹ Eigene Hochrechnung.

² Eigene Hochrechnung aus dem Datenband des Forschungsberichts des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) 2018, S. 5 und S. 10.

³ Z. B. Der Deutsche Innovationspreis: Wagniskapital: Das sind Deutschlands innovativste Branchen, 2014. – www.der-deutsche-innovationspreis.de/wagniskapital-das-sind-deutschlands-innovative-branchen/

Innovation etwas breiter fassen und uns nicht auf technologische und digitale Innovationen konzentrieren, fallen uns dann doch eine Reihe von Innovationen auf, die sich eher mit neuen Verfahrensweisen, Arbeitsmethoden und Formen von Dienstleistungen beschäftigen, etwa neue Formen der Jugendarbeit, Kontrolliertes Trinken, Sozialraum- oder Beratungskonzepte.

Doch wo finden sich die disruptiven, grundlegenden Innovationen, die die Branche umkrempeln können? Das Amazon, Google oder Netflix der Sozialwirtschaft? Die Sozialwirtschaft, die mitten in der Gesellschaft mit all ihren Veränderungen steht, ist nur sehr zögerlich innovativ. Und die Social Entrepreneurs, an die seit Jahren viele Innovationserwartungen geknüpft werden, erobern sich zwar zunehmend eine Stellung, aber eine disruptive Veränderung einer Branche sieht anders aus.

Liegt es an der Branche Sozialwirtschaft? In diesem Beitrag wollen wir uns der Frage widmen, wie die spezifischen Branchenstrukturen und -phänomene der Sozialwirtschaft Innovationen in der Sozialwirtschaft begünstigen oder behindern. Seit vielen Jahren gibt es in der Betriebswirtschaft eine Forschung, die nach den Erfolgsfaktoren für Innovationen sucht. Solche Untersuchungen liegen für die Sozialwirtschaft noch nicht vor, insofern ist die Basis dieses Beitrags die Beobachtung durch den Autor. Im Mittelpunkt stehen dabei die etablierten Sozialunternehmen aus dem Bereich der freien Wohlfahrtspflege mit Tätigkeitsschwerpunkt im Bereich der öffentlichen finanzierten Sozialleistungen. Eine breite empirische Verifizierung steht noch aus.

Als Rahmen für die Analyse ziehen wir grundlegende Phänomene heran, die die „Branche Sozialwirtschaft“ bestimmen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf den sozialen Dienstleistungen, die im Rahmen der Sozialgesetze erbracht werden.

2.1.1 Öffentlicher Sozialleistungsträger als Hauptkunde

Beginnen wir also mit einem ersten prägenden Merkmal der Sozialwirtschaft, der Rolle des öffentlichen Sozialleistungsträgers. Der öffentliche Sozialleistungsträger steht hinter rund 70 % der Umsätze der Sozialwirtschaft. Der Kunde „Öffentlicher Finanzier“ spielt demzufolge für den Erfolg einer Innovation eine entscheidende Rolle. Die öffentliche Hand hat dabei in der Regel ein regionales Nachfragemonopol, ist also in einer Region einziger Nachfrager.

Ohne die Finanzierungszusage durch den regionalen öffentlichen Träger wird die Diffusion der Innovation im Markt nur in Nischen erfolgen – außerhalb der öffentlichen Finanzierungssphäre – und gelingen können.

Anders als in Märkten mit vielen Nachfragern entsteht keine schrittweise Diffusion über innovationsbereite Kund/innen, sondern sie geschieht durch die Akzeptanz eines einzelnen Kunden/einer einzelnen Kundin. Hieraus ergeben sich mehrere Aspekte:

Die Diffusion einer Innovation kann relativ schnell erfolgen und ist in der Regel auch stabiler, wenn der öffentliche Sozialleistungsträger zustimmt. Die Innovation bleibt jedoch in der Regel auf den regionalen Markt begrenzt und muss dann für den Bereich eines anderen regionalen Sozialleistungsträgers erneut verhandelt werden.

In der Region ohne Zulassung werden die Sozialunternehmen vor Wettbewerb durch Innovationen geschützt. Die Marktdynamik wird etwas gedämpft. Umgekehrt können Anbieter in innovationsfreundlichen Regionen mehr Erfahrungen und Wissen mit Innovationen erwerben und werden daher bei einer späteren Öffnung Wettbewerbsvorteile haben.

Durch die zunächst regionale Zulassung entsteht eine relativ hohe Stabilität und es wird Unsicherheit verringert. Durch den kleinen Markt können unter Umständen wirtschaftliche Größenvorteile durch die Diffusion in neue Märkte nicht ausgenutzt werden. Das Prinzip der Plattformökonomie „the winner takes it all“ wird durch die hohe Inhomogenität der Märkte gebremst. Speziell bei technologischen Innovationen bieten große Absatzmärkte einen Vorteil (OECD 1968).

Die Zulassung von Innovationen durch die öffentliche Hand folgt dabei besonderen Spielregeln. Die Leistungen und damit die Innovationen sind in manchen Fällen durch öffentliche Zulassungsgremien vorgegeben, etwa die Zulassung als Therapieverfahren oder als Hilfsmittel. Die herrschende wissenschaftliche Meinung hat demzufolge oftmals eine Pfortnerfunktion für Innovationen. In vielen Fällen werden Leistungen in gemeinsamen Gremien von Anbietern und öffentlicher Hand verhandelt (z. B. Rahmenleistungsvereinbarungen), sodass die Verbände anderer Anbieter auch ein Mitspracherecht bei Veränderungen der Leistungsvereinbarungen haben.

Zwei Beispiele hierzu:

- Bei Drogenkonsum, insbesondere bei der „Volksdroge“ Alkohol, war lange Zeit das einzig anerkannte Ziel die absolute Abstinenz. Seit einigen Jahren ist mit der neuen Therapieform „kontrolliertes Trinken“ (Körkel 2017, S. 21) über das Zählen von Trinkeinheiten und die Begrenzung des Suchtmittelkonsums eine innovative Therapieform aufgetreten. Die entscheidende Hürde für das Programm war jedoch die Anerkennung durch die Krankenkassen bzw. die Aufnahme in die Leitlinien Sucht.⁴
- Mit dem Bundesteilhabegesetz, das die grundlegende Reform der Eingliederungshilfe vorsieht, sind eine Reihe Neuerungen verbunden. Es sind gewissermaßen Innovationen, die vom öffentlichen Sozialleistungsträger gefordert werden, so z. B. das ICF-basierte Bedarfsermittlungsverfahren (§ 118 SGB IX neu) oder die Betonung der individuellen, selbstbestimmten Lebensführung (§ 90 SGB IX neu). Die Ausgestaltung der Leistungen wird jedoch in Rahmenvereinbarungen auf Landesebene zwischen den Verbänden der Leistungserbringer und der öffentlichen Sozialleistungsträger verhandelt. Inwieweit hier tatsächlich Innovationen erfolgen oder zumindest Spielräume ermöglicht werden, ist noch offen.

Der Umgang mit dem öffentlichen Sozialleistungsträger ist insofern ein besonderer Erfolgsfaktor für Innovationen in der Sozialwirtschaft. Solange die öffentliche Hand von sich aus keinen Innovationswettbewerb fördert, wirkt dieser Faktor als Markteintrittsbarriere tendenziell eher hemmend.

2.1.2 Der Produktlebenszyklus in der Sozialwirtschaft

Innovationen werden üblicherweise mit einem Lebenszyklus beschrieben, der die Absatzmenge sowie den wirtschaftlichen Erfolg der Innovation darstellt.

⁴ Deutsche Gesellschaft für Suchtforschung, S3-Leitlinie „Screening, Diagnose und Behandlung alkoholbezogener Störungen“, AWMF-RegisterNr.076-001, 28.02.2016; abrufbar unter: www.awmf.org/uploads/tx_szleitlinien/076-001k_S3_Alkohol_2016-02-abgelaufen.pdf

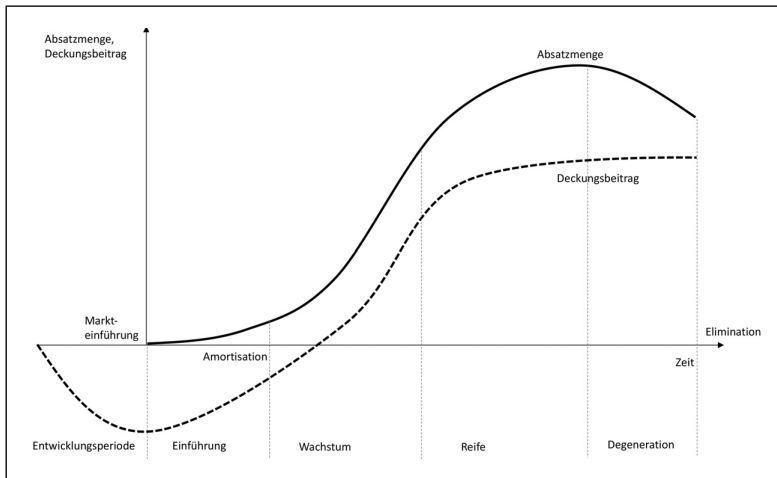


Abbildung 2: Lebenszyklus einer Innovation (nach Vahs/Brem 2015, S. 111)

Während der Entwicklungsperiode wird in die Innovation investiert, sie schafft einen negativen Deckungsbeitrag.⁵ Diese Entwicklungsphase dürfte in der Sozialwirtschaft nicht anders zu bewerten sein als in anderen Wirtschaftszweigen. Mit der Einführung am Markt und den ersten Umsätzen steigen dann die Deckungsbeiträge. Während sich in den meisten Wirtschaftszweigen erst eine Technologie durchsetzen muss, kann es in der Sozialwirtschaft sein, dass sich – wegen der besonderen Situation des Nachfragemonopolisten – die Nachfrage sehr schnell aufbaut. Mit zunehmend wachsender Absatzmenge treten in der Regel zunehmend Mitanbieter und Überkapazitäten auf. In der Folge gibt es einen höheren Preisdruck und die Deckungsbeiträge sinken (bzw. die kumulierten Deckungsbeiträge steigen langsamer). Ab einem gewissen Reife- oder Sättigungsgrad sinkt die Absatzmenge und die Innovation wird vom Markt genommen (Eliminierung).

Durch unerwartet auftretende neue Innovationen können die bisherigen Innovationslebenszyklen unterbrochen werden (Disruption) und die Marktdegeneration erfolgt schneller als geplant.

⁵ Die gestrichelte Linie stellt den über die Zeit kumulierten Deckungsbeitrag dar.

Einerseits finden wir in der Sozialwirtschaft Märkte mit sehr langen Lebenszyklen, bei denen keine Degeneration erfolgt, etwa weil der Bedarf der Menschen stabil ist. So wird der Bedarf nach stationären Versorgungsformen für Demenzkranke wohl noch für lange Zeit stabil bleiben und eine Marktdegeneration erst zu erwarten sein, wenn hierfür neue präventive Therapieformen gefunden werden. Bei stationären Angeboten für Menschen mit Behinderung könnten solche Sättigungseffekte auftreten, wenn die Frühdiagnostik, frühe Förderung oder neue Formen der ambulanten Versorgung zunehmen. Allerdings werden diese Effekte sehr zeitverzögert auftreten, da die bereits in diesen Wohnformen lebenden Menschen hiervon nicht oder wenig tangiert werden.

Andererseits finden wir in der Sozialwirtschaft aber eine hohe Abhängigkeit von der politischen Situation und der politischen Definition einer sozialen Bedarfslage. Ändert sich die politische Situation oder werden bestimmte soziale Leistungen aus dem Gesetz gestrichen, kann es sehr schnell zu plötzlichen Abbrüchen des Lebenszyklus einer Innovation kommen. Es ist dann nicht sichergestellt, dass eine Innovation wirklich den Amortisationszeitpunkt erreicht.

So führte beispielsweise das Auftreten von zahlreichen unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen in Deutschland zum sehr schnellen Aufbau neuer Angebotsformen. Die Einrichtungen und Angebote wurden in neuen Dienstleistungskonfigurationen, in Zusammenarbeit mit Dolmetschern und Sicherheitsdiensten aufgebaut. Hierzu wurden teilweise Immobilien gebaut, teilweise langfristig angemietet und Personal eingestellt. Mit dem Ende der „Willkommenskultur“ und der effektiveren Grenzschießung nahm die Zahl der Flüchtlinge schnell ab und der Produktlebenszyklus wurde sehr schnell abgebrochen.

Die Abbrüche von Produktlebenszyklen bergen eine hohe Unsicherheit. Sie können durch einen hohen Grad an Flexibilität der Ressourcen beantwortet werden, sowohl in fachlicher als auch regionaler Sicht. Weiterhin ist ein Vorbereitungsgrad auf Innovationen sinnvoll, sodass neue Innovationszyklen schneller gestartet werden.

2.1.3 Wirtschaftliche Attraktivität von Innovationen in der Sozialwirtschaft

Innovationen aus Idealismus sind gut – zentraler Treiber für eine nachhaltige Innovation ist jedoch die Verbesserung der eigenen wirtschaftlichen Situation. Die wirtschaftliche Attraktivität von Innovationen ist daher ein weiteres Kriterium.

Hierbei sind zu unterscheiden:

- Innovationen im Back-Office-Bereich, das heißt ohne direkte Auswirkung auf die Kund/innen, wie z. B. neue Lösungen für den administrativen Bereich, Gebäudetechnik o. Ä.
- Innovationen im Front-Office-Bereich, das heißt mit Auswirkungen auf die Kund/innen. Hierzu zählen inkrementelle Innovationen (z. B. digitale Information statt Hauszeitung) sowie fundamentale Innovationen (z. B. Sensorik statt Pflegekraft).

Innovationen mit dem Schwerpunkt Effizienzsteigerung

Innovationen im Back-Office-Bereich sowie manche Innovationen im Front-Office-Bereich haben den Schwerpunkt der Effizienzsteigerung, das heißt es werden für die gleiche Leistungs- und -qualität weniger Ressourcen und weniger Kosten benötigt. Dabei ist es oft erforderlich, erst einmal zu investieren, der fixe Kostenanteil ist höher.

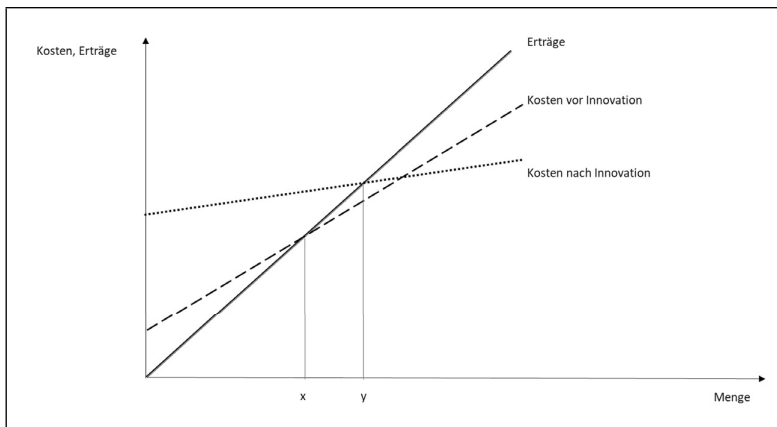


Abbildung 3: Kosten und Erträge vor und nach Innovation

Im Ergebnis führt dies dazu, dass der kostendeckende Punkt (Break-Even-Punkt) bei gleichen Preisen (Leistungsentgelten, Finanzierung) erst bei einer höheren Menge erreicht wird (er verschiebt sich von x nach y). Ursache hierfür sind die höheren Fixkosten – Innovationen ohne Entwicklungsaufwand oder Fixkosten nehmen einen anderen Verlauf.

Innovationen mit dem Schwerpunkt Effizienzsteigerung führen daher zu einem wirtschaftlichen Mengenexpansionsdruck. Sie können ihre wirtschaftliche Attraktivität nur entfalten, wenn das Sozialunternehmen in der Lage und bereit ist, das eigene Geschäftsvolumen zu vergrößern.

In der Sozialwirtschaft ist dies oft eingeschränkt, da eine Mengenexpansion begrenzt wird von der eigenen Region, an das sich das Sozialunternehmen gebunden fühlt. Die Expansion in neue Regionen wird oft abgelehnt, weil es dem eigenen Versorgungsauftrag nicht zu entsprechen scheint, die regionalen Bindungen zu hoch sind oder andere Sozialunternehmen des eigenen Verbands nicht beeinträchtigt werden sollen.

Eine Mengenexpansion in der jeweiligen Region wird manchmal durch Kontingente (zugelassene Platzzahlen o. Ä.) begrenzt, aber oft auch durch die fehlende Bereitschaft, anderen Marktteilnehmern Marktanteile abzunehmen. In den Fällen wachsender Märkte entfällt dieses kulturelle Hemmnis (z. B. im Bereich der Pflege, in den letzten Jahren bei der KiTa-Versorgung).

Die hier dargestellten Regeln gelten allerdings nur, solange das Sozialunternehmen in der Lage ist, die Effizienzvorteile selbst zu realisieren. In den meisten Fällen ist das Sozialunternehmen zu einer Offenlegung der Kalkulation gegenüber dem Sozialleistungsträger gezwungen. Dies kann im ungünstigen Fall dazu führen, dass der Sozialleistungsträger die Effizienzgewinne wieder über niedrigere Leistungsentgelte oder Zuschüsse einsammelt.

Produkt-/Leistungsinnovationen

Sinnvolle Innovationen im Front-Office-Bereich mit direkter Wirkung auf den Kunden/die Kundin führen zu Leistungsverbesserungen für den Kunden/die Kundin. Die Leistungsverbesserung kann dabei bestehen in:

- neuen Leistungen und Angeboten (z. B. neue Therapieformen)
- zusätzlichen Leistungen (z. B. Selbsttests, Selbstinformation)

- qualitativ besseren Leistungen (z. B. besserer Anamnese)
- besserer regionaler oder zeitlicher Verfügbarkeit (z. B. 24-h-Verfügbarkeit)
- weniger nachteiligen Nebenbedingungen der Leistungen (z. B. höhere Anonymität)
- Nebenleistungen (z. B. modernes Erscheinungsbild der Leistung)

Die Leistungsinnovation kann kurzfristig zu einem höheren Wert für die Kund/innen führen und damit zu einer höheren Zahlungsbereitschaft, langfristig kann eine bessere Wettbewerbsposition die Folge sein, sei es in angestammten oder neuen Feldern. In Märkten, die nicht mehr wachsen, bedarf es eines besonderen Differenzierungsmerkmals, um einen hohen Marktanteil realisieren zu können. Dies ist mit Produktinnovationen möglich (Vahs/Brem 2015, S. 12). In manchen Fällen steht auch das innovative Erscheinungsbild im Mittelpunkt, das z. B. im Hinblick auf die Gewinnung von Fachkräften im Rahmen des Employer Branding wirken kann.

Diese allgemeinen Überlegungen gelten mit gewissen Modifikationen auch in der Sozialwirtschaft. Die Vorteile einer Produktinnovation können jedoch nur ausgespielt werden, wenn die Innovation auch eine Kundenerwartung trifft. Hierzu muss zunächst der öffentliche Finanzier von der Produktinnovation überzeugt werden, um überhaupt vom Markt zugelassen zu werden. Anschließend erst kann der Wettbewerb um die einzelnen Leistungsempfänger beginnen. Dabei ist wiederum entscheidend, ob der Leistungsempfänger überhaupt Wahlmöglichkeiten hat.

Während in der Regel innovative Produkte und Leistungen höhere Preise erzielen (die neueste Smartphone-Generation wird teurer verkauft als die vom letzten Jahr), gibt es diese Preisgestaltungsmöglichkeiten im öffentlich finanzierten Bereich der Sozialwirtschaft nicht. Die Kalkulationen werden – wie beschrieben – dem öffentlichen Sozialleistungsträger offengelegt und die relevanten Positionen, in denen eine „Innovationsrendite“ stecken kann, ist überschaubar:

- Es gibt in keiner Entgeltkalkulation, die dem Autor bekannt ist, eine Position „Forschung und Entwicklung“.
- Kosten für zusätzliche technische Lösungen müssen einzeln verbucht werden, sind aber möglich.