



**Die Digitalisierung bewirkt disruptive Veränderungen im gesamten persönlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld. Auch die sozialen Dienstleistungen sind vom digitalen Wandel betroffen, obwohl sie als vergleichsweise wenig digitalisiert gelten. Auf der Basis von zwei bundesweiten Umfragen hat die Bank für Sozialwirtschaft untersucht, wie sozialwirtschaftliche Organisationen in Bezug auf Digitalisierung agieren. Im Fokus der ersten Umfrage 2019 standen insbesondere Aspekte der Investition und der Kooperation. Die zweite Umfrage im Sommer 2020 betrachtete die Digitalisierung im Rahmen der wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise auf das Sozial- und Gesundheitswesen.**

Die Zielgruppen beider Umfragen umfassten freigemeinnützige, privat-gewerbliche und öffentliche Träger von sozialwirtschaftlichen Einrichtungen. Unterstützt wurden die Projekte durch

die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, den Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste und den Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge. Die wissenschaftliche Begleitung erfolgte durch die Universität zu Köln. An der im Zeitraum Juni bis August 2019 bzw. Mai bis Juni 2020 durchgeführten schriftlichen Befragungen haben insgesamt 1.100 bzw. 1.000 Personen teilgenommen. Die Befragungen kommen zu folgenden Kernergebnissen:

- Die Sozialwirtschaft erkennt zwar die Notwendigkeit von Investitionen in die Digitalisierung, die tatsächlichen Investitionen sind im Vergleich zur Gesamtwirtschaft jedoch sehr gering. Durch die Corona-Pandemie hat sich die Investitionsbereitschaft leicht erhöht.
- Angesichts des enormen Investitionsbedarfs sind die aktuellen Finanzierungsmöglichkeiten für eine erfolgreiche digitale Transformation der Sozialwirtschaft nicht ausreichend.

Das gilt insbesondere für freigemeinnützige Organisationen.

- Auch bei weiteren Erfolgsfaktoren hat die Sozialwirtschaft einen Nachholbedarf im Vergleich zu anderen Branchen: Es gibt in den Unternehmen zu wenig klare Verantwortungsstrukturen für das Thema Digitalisierung, zu wenig Kooperationen mit externen Partnern, und die strategische Ausrichtung auf innovative Digitalisierungsformen wie Apps und Online-Plattformen ist zu gering.
- Für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten in der Sozialwirtschaft fehlt es sowohl quantitativ als auch qualitativ an Personal.
- Große Organisationen haben bessere Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierung.
- Ein großer Digitalisierungsschub wird infolge der Coronapandemie erwartet.

## Finanzierungsstrukturen erschweren Investitionen in Digitalisierung

Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft investieren soziale Organisationen nur einen sehr geringen Anteil ihres Umsatzes in den digitalen Fortschritt. Weniger als 5% der Befragten veranschlagt den Investitionsumfang auf über 2% des Gesamtumsatzes (vgl. Abb. 1). Im Durchschnitt aller Unternehmen der

deutschen Wirtschaft liegt das Investitionsvolumen gemessen am Gesamtumsatz bei 5,5%. Nur 16% der sozialen Organisationen gehen uneingeschränkt davon aus, dass die erforderlichen Investitionen in naher Zukunft getätigt werden können. Zudem sind laut der Umfrage von 2019 fast 90% der Organisationen bei der Finanzierung von Digitalisierungsinvestitionen auf den Einsatz von Eigenmitteln angewiesen. Weniger als 20% der Befragten gaben an, auch Fremdmittel bei der Finanzierung einsetzen zu können (vgl. Abb. 2). Vor dem Hintergrund der limitierten Verfügbarkeit von Eigenmitteln kann diese Finanzierungsstruktur keine Basis für eine erfolgreiche digitale Transformation sein.

Hierin spiegelt sich nicht zuletzt die durch gesetzliche Rahmenbedingungen eingeschränkte Investitionsfähigkeit der Sozialwirtschaft – insbesondere von freigemeinnützigen Organisationen – wider. Die Politik ist daher gefordert, die Investitions- und Finanzierungsbedingungen so weiterzuentwickeln, dass alle Unternehmen der Sozialwirtschaft in die Digitalisierung investieren können. Dies bezieht sich u. a. auf die Einschränkungen bei der Rücklagenbildung durch das Gemeinnützigkeitsrecht und die zunehmende Einengung von Spielräumen zum Erzielen von Überschüssen. Ein weiteres Handlungsfeld sind die Förderbedingungen für Innovation und Digitalisierung. Fördertöpfe,

### INVESTITIONSVOLUMEN FÜR DIGITALISIERUNG

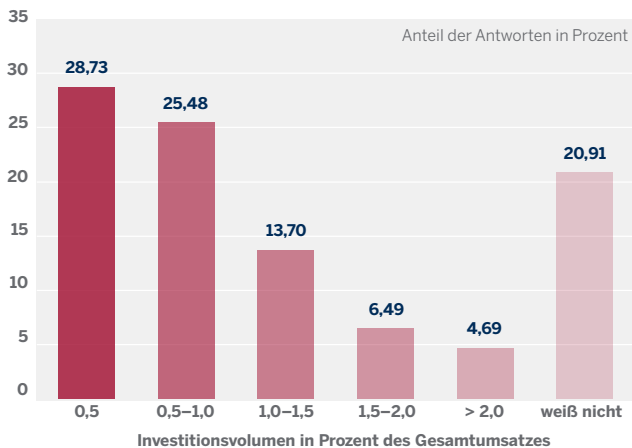


Abbildung 1: Wie hoch schätzen Sie die 2018 vorgenommenen Investitionen Ihrer Organisation in die Digitalisierung in Bezug auf den Gesamtumsatz ein? (n=832)

### EINSATZ VON FINANZMITTELN

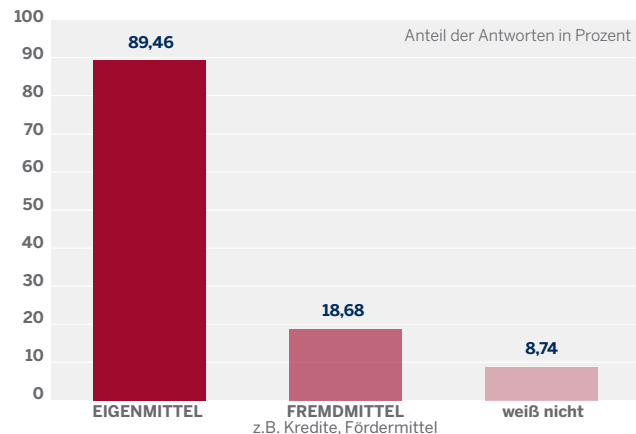


Abbildung 2: Welche Finanzmittel hat Ihre Organisation bislang für die Finanzierung dieser Investitionen in die Digitalisierung genutzt? (n=835, Mehrfachnennung möglich)

die bisher der gewerblichen Wirtschaft vorbehalten sind, sollten stärker für freigemeinnützige Organisationen der Sozialwirtschaft geöffnet werden. Zudem sind geeignete Refinanzierungsmöglichkeiten für Digitalisierungsmaßnahmen durch die öffentlichen Kostenträger zu schaffen, z. B. durch die Berücksichtigung der Skalierung erprobter Innovationen in der Regelfinanzierung.

## Oftmals fehlen die Verantwortungsstrukturen für Digitalisierung

Für den Erfolg von Digitalisierungsmaßnahmen sind eindeutige Verantwortungsstrukturen in den Organisationen von großer Bedeutung. Über eine verantwortliche Stelle verfügt aktuell jedoch nur rund ein Drittel der befragten sozialwirtschaftlichen Organisationen. In der Gesamtwirtschaft liegt dieser Wert bei rund 51%. Insofern sind die sozialen Organisationen gefordert, klare Verantwortungsstrukturen für die Digitalisierung zu implementieren und entsprechende Positionen mit einem angemessenen Aufgabenspektrum und Stellenumfang zu schaffen.

**„Für eine erfolgreiche Digitalisierung der Sozialwirtschaft sind noch viele Hürden zu überwinden.“**

## Kooperationen bei der Digitalisierung bedürfen vielfältiger Unterstützung

Auch Kooperationen haben für den digitalen Fortschritt eine hohe Relevanz. Sie fördern unter anderem den Wissenstransfer in das eigene Unternehmen, ermöglichen Kostensenkungen, helfen beim Erschließen neuer Märkte und beim Entwickeln neuer Produkte oder Dienste. Auch hier hat die Sozialwirtschaft ein erhebliches Steigerungspotenzial. Nur rund die Hälfte der in 2019 befragten Organisationen arbeitet zusammen mit externen Partnern an der Digitalisierung. Für die Gesamtwirtschaft liegt dieser Wert mit knapp 80% deutlich höher. Die Sozialwirtschaft sollte geeignete Partnerschaften aktiv anstreben. Zentrale Erfolgsfaktoren dafür sind das Bewusstsein über die Breite der Themenfelder für Kooperationen und der möglichen Kooperationspartner sowie eine strategische Fundierung und konkrete Planung der Kooperationsaktivitäten. Aus Sicht der Befragten könnte dies insbesondere durch einen besseren Überblick über Best-Practice-Beispiele und mögliche Partner gefördert werden. Zudem besteht ein erheblicher Unterstüt-

zungsbedarf hinsichtlich technischer, methodischer, juristischer und finanzierungsbezogener Beratung sowie bei Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch. Die Zuständigkeit für die Unterstützung verorten die Studienteilnehmer vor allem im eigenen Verbandsbereich.

## Digitalisierungsstrategien wenig innovativ ausgeprägt

Darüber hinaus bleiben Chancen des technischen Fortschritts zum Teil ungenutzt, weil Digitalisierungsstrategien – soweit vorhanden – zu wenig innovativ ausgeprägt sind. Kooperationen und Investitionen sind vorrangig auf Themenfelder wie Prozesse und IT fokussiert. Für innovativere Bereiche wie Big Data und Plattformaktivitäten werden vergleichsweise wenige Ressourcen eingesetzt. Hier eine Veränderung zu erreichen, setzt das Etablieren einer wirksamen Innovationskultur in den Organisationen und

Unternehmen voraus. Bisher zu wenig im Fokus von Digitalisierungsprojekten stehen darüber hinaus die Erreichbarkeit der eigenen Zielgruppe und die Ermöglichung von Teilhabe.

## Engpassfaktor Personal

Neben der finanziellen Basis sind in vielen Organisationen auch die personellen Voraussetzungen für die Umsetzung entsprechender Projekte unzureichend. Befragt nach den Gründen dafür, warum eigentlich notwendige Investitionen in die Digitalisierung bislang nicht erfolgt sind, verwies eine Mehrheit von fast 80% der Studienteilnehmer\*innen auf die zu geringen Personalkapazitäten für die Umsetzung. Abgesehen von der mangelnden Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich IT-Spezialisten fehlen in der betrieblichen Praxis oftmals schon für die Akquisition von öffentlichen Fördergeldern die nötigen Personalkapazitäten. Auch dies unterstreicht die Bedeutung eines kooperativen Vorgehens bei der digitalen Transformation.

## Organisationsgröße als maßgeblicher Einflussfaktor für die Digitalisierungsaktivitäten

Je größer eine Organisation ist, desto häufiger sind klare Verantwortungsstrukturen für Digitalisierung in ihren Einrichtun-

gen gegeben. Sobald entsprechende Zuständigkeiten und personelle Kapazitäten in einer Organisation vorhanden sind, kann sie eine innovative Digitalisierungsstrategie entwickeln und geeignete Kooperationspartner finden. Auch auf den Innovationsgehalt der Digitalisierung und auf die Kooperationshäufigkeit hat die Organisationsgröße einen signifikanten Einfluss. In Bezug auf die Investitionshöhe in Digitalisierung dagegen ist dieser Einfluss nur gering ausgeprägt. Kleinere Einrichtungen müssen Wege finden, um z. B. durch Vernetzung und Kooperation ihre Voraussetzungen für die digitale Transformation wesentlich zu verbessern. Ansonsten könnten die Veränderungen zu einer Beschleunigung der Trägerkonzentration in den Branchen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft beitragen.

## Die Corona-Pandemie als Treiber für die Digitalisierung

Einem breiten Spektrum an digitalen Anwendungen wird eine sehr hohe Bedeutung für die Bewältigung der Corona-Krise beigemessen. Knapp 70% der in 2020 befragten Entscheider gaben an, den Ausbau von Hard- und Software forciert zu haben. Neue Formate zum Informationsaustausch wurden in rund zwei Drittel der Fälle geschaffen. Insgesamt erwartet ein Großteil der befragten Personen einen hohen bzw. sehr hohen Schub für die Digitalisierung infolge der Corona-Pandemie. Mit der sprunghaft gestiegenen Relevanz von Digitalisierung in der Corona-Krise erhöht sich auch der Investitionsdruck in diesem Bereich. Beim Vergleich der Untersuchungen von 2019 und 2020 zeigt sich eine leicht gestiegene Bereitschaft der sozialen Organisationen für Investitionen in Technik und Digitalisierung.

## Digitaler Wandel als gemeinschaftliche Aufgabe aller Akteure der Sozialwirtschaft

In allen betrachteten Zieldimensionen lässt sich eine Divergenz der Sozialwirtschaft gegenüber der Gesamtwirtschaft identifizieren. Die gesetzlichen Besonderheiten in der Sozialwirtschaft erschweren tendenziell den Fortschritt der Digitalisierung. Um den Anschluss nicht zu verlieren, sollte der Fokus insbesondere darauf gerichtet sein, mehr Kooperationen zu erschließen, klare Verantwortungsstrukturen in den sozialen Organisationen zu schaffen, innovative Digitalisierungsfor-

---

Der BFS-Report  
**„Erfolgsfaktor Digitalisierung.  
Auf dem Weg zur Sozialwirtschaft 4.0“**  
erscheint im Oktober 2020  
als Online-Publikation unter:

[www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)

---



Autoren (v.l.n.r.):

**Sabrina Leuschen**

Referentin Research

Telefon 0221 97356-497

[s.leuschen@sozialbank.de](mailto:s.leuschen@sozialbank.de)

**Markus Sobottke**

Teamleiter Research

Telefon 0221 97356-247

[m.sobottke@sozialbank.de](mailto:m.sobottke@sozialbank.de)

men stärker in den Blick zu nehmen sowie mehr Investitionen in den digitalen Wandel zu tätigen. Die Untersuchung definiert daher abschließend Handlungsfelder für Leistungsanbieter und Verbände, für spezialisierte Finanzierungsinstitute und für die Politik. ❁