

Geschäftsmodellentwicklung für Datentreuhänder – konzep- tionelle Grundlagen und prakti- sche Herausforderungen

Toni Heinze

Technische Universität Dresden

Christian Person

Technische Universität Darmstadt

DaTNet-Paper 15

DOI: 10.82115/yf4t-ra80

Veröffentlichungsdatum: April 2026

Geschäftsmodellentwicklung für Datentreuhänder – konzeptionelle Grundlagen und praktische Herausforderungen

Einleitung

In Zeiten von Digitalisierung und global vernetzter Wertschöpfungs- und Prozessketten nimmt die Geschwindigkeit, mit der Daten weltweit produziert werden, rasant zu.¹ Die umfassende digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft geht mit einem enormen Anstieg verfügbarer Daten einher. So werden im E-Commerce beispielsweise riesige Mengen an Transaktionsdaten generiert, Sensoren erzeugen im laufenden Betrieb in Echtzeit stetig neue Maschinendaten und im Gesundheitswesen entstehen umfangreiche Bestände personenbezogener Diagnose- und Behandlungsdaten, um nur einige Beispiele zu nennen. Gleichzeitig verbessern sich sukzessive auch die Möglichkeiten der Datenanalyse und -integration, sodass Daten zu wertvollen Informationsbeständen transformiert und bei entsprechender Nutzung umfassende Mehrwerte für Bürger und Unternehmen generiert werden können.² Daten nehmen daher heutzutage einen zentralen Stellenwert in der Volkswirtschaft ein: sie gelten zu Recht als wichtiger Rohstoff und Wertschöpfungsfaktor moderner Wissensökonomien. Folglich ist mit einer wachsenden Bedeutung datengetriebener Geschäftsmodelle zu rechnen.³

Um den angenommenen oder tatsächlichen Wert von Daten im 21. Jahrhundert zu verdeutlichen, werden diese häufig als das „neue Öl“ bezeichnet. Organisationen wie Unternehmen, Universitäten und Behörden können durch passende Integration und Nutzung von Daten zum Zwecke der Fortentwicklung und Verbesserung des eigenen Produkt- und Serviceportfolios,

¹ Michael Fruhwirth u. a., „Discovering Business Models of Data Marketplaces, *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*, 2020, 5738.

² Klaus North und Ronald Maier, „Wissen 4.0 – Wissensmanagement im digitalen Wandel“, *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* 55, Nr. 4 (2018): 669, <https://doi.org/10.1365/s40702-018-0426-6>.

³ Christian Person, „§ 3: Gaia-X als informations- und dateninfrastruktureller Rahmen“, in: Johannes Buchheim, Florian Möslein & Sebastian Omlor (Hrsg.), *Datentreuhand und Recht*, 2025, München: C.H. Beck, S. 35/36.

⁴ Xin Zhang u. a., „How to Monetize Data: An Economic Analysis of Data Monetization Strategies under Competition“, *Decision Support Systems* 173 (Oktober 2023): 1, <https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.114012>.

zur Prozessoptimierung⁵ und zur Geschäftsmodellinnovation⁶ unterschiedliche Werte realisieren. Dazu zählen vor allem eine Reduktion von Betriebskosten, eine Minimierung von Risiken und das Erzeugen neuer Umsätze.⁷ Die Nutzung von Daten verspricht somit konkrete Mehrwerte, sei es in Form einer höheren Produktivität, einer besseren Entscheidungsfindung oder einer stärkeren Innovationsfähigkeit.

Diese datenbasierte Wertschöpfung ist jedoch nicht auf die Verwendung intern generierter Daten und die Ausschöpfung vorhandener Datenbestände beschränkt. So können Daten *auch extern bezogen* werden und in Kombination mit den internen Ressourcen einer Organisation einen Wertbeitrag leisten. Tatsächlich erscheint es sogar naheliegend, dass Daten überhaupt erst dann *ihr volles Innovationspotential entfalten* können, *wenn sie* über Organisations- und Sektorengrenzen hinweg *zusammengeführt und einer gemeinsamen Nutzung zugeführt werden*. Aktuell werden jedoch sensible Daten (v.a. solche mit Personenbezug oder Intellectual Property) eher zurückhaltend oder gar nicht zwischen Organisationen ausgetauscht. In der Praxis stehen einem intensiveren Datenaustausch vielfältige Hürden technischer, rechtlicher und ökonomischer Natur entgegen.⁸ Faktisch schöpft die Mehrzahl der Unternehmen das Wertschöpfungspotential ihrer Daten derzeit kaum aus, wie Erhebungen des Bitkom verdeutlichen. Somit bleiben vielerorts Möglichkeiten zur Wertschöpfung und digitalen Innovation ungenutzt.⁹

Um diesen Sorgen Rechnung zu tragen und das in den Daten schlummernde Potential zukünftig stärker nutzen zu können, befasst sich eine Reihe von Förderinitiativen seit einigen Jahren mit der Entwicklung von Datentreuhandmodellen und Datenintermediären.¹⁰ Durch die Kombination verschiedener Ressourcen, Fähigkeiten und Befugnisse können

⁵ Milind Dawande u. a., „Robin Hood to the Rescue: Sustainable Revenue-Allocation Schemes for Data Cooperatives“, *Production and Operations Management* 32, Nr. 8 (2023): 2560, <https://doi.org/10.1111/poms.13995>.

⁶ Dirk Schneckenberg u. a., „Business Model Innovation and Decision Making: Uncovering Mechanisms for Coping with Uncertainty“, *R&D Management* 47, Nr. 3 (2017): 410, <https://doi.org/10.1111/radm.12205>.

⁷ Tadhg Nagle und David Sammon, „THE DATA VALUE MAP: A FRAMEWORK FOR DEVELOPING SHARED UNDERSTANDING ON DATA INITIATIVES“, *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)* (Guimarães, Portugal), 2017, 1441, https://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/93.

⁸ Hierzu zählen beispielsweise unklare Renditeerwartungen bei datenbezogenen Investitionen, die Sorge um die eigene Wettbewerbsposition, die Existenz eklatanter Informationsasymmetrien und ungleicher Machtverteilung auf Datenmärkten, die Furcht vor Datenmissbrauch und Kontrollverlust bezogen auf die eigenen Daten sowie erhebliche Transaktionskosten für Anbahnung, Gestaltung und Durchsetzung von Datennutzungsverträgen; eine ausführliche Diskussion dieser Problematiken findet sich in Christian Person, „§ 3: Gaia-X als informations- und dateninfrastruktureller Rahmen“, in: Johannes Buchheim, Florian Möslin & Sebastian Omlor (Hrsg.), *Datentreuhand und Recht*, 2025, München: C.H. Beck, S. 39ff.

⁹ *Data Economy - Wo steht die deutsche Wirtschaft?* (bitkom research, 2024), <https://www.bitkom.org/sites/main/files/2024-06/240611Bitkom-ChartsData-Economyfinal.pdf>.

¹⁰ „Datentreuhandmodelle - BMBF Digitale Zukunft“, Bundesministerium für Bildung und Forschung - BMBF Digitale Zukunft, 28. Mai 2025, https://www.bildung-forschung.digital/digitalezukunft/de/wissenschaft_und_forschung/datentreuhandmodelle/datentreuhandmodelle_node.html.

Datentreuhänder dazu beitragen, bestehende Problemlagen auf Datenmärkten zu überwinden und die Teilnehmenden unterschiedlicher Datenökosysteme dazu zu befähigen, aus ihren Daten Werte zu realisieren und neue Wertschöpfung zu generieren.¹¹ Neben der Auseinandersetzung mit rechtlichen Vorgaben und der konkreten technischen Umsetzung von Datenflüssen rückt der Bereich der *Organisation* bei der Ausgestaltung von Datentreuhandprojekten zunehmend in den Fokus des Interesses. Dazu zählt unter anderem die Definition von Arbeits- und Kommunikationsprozessen, die Zusammenstellung des Personals und die Entwicklung eines tragfähigen Geschäftsmodells.

Das Feld der Datentreuhand und der Datenintermediäre befindet sich aktuell noch in einem anfänglichen Entwicklungsstadium und wartet mit komplexen regulatorischen Anforderungen auf. Vielen Projekten mangelt es daher an Vergleichs- und Orientierungspunkten, um tragfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln; rechtliche Unsicherheit bezüglich Anwendung und Auslegung des in Entstehung begriffenen, neuartigen und komplexen Regulierungsregimes kommt erschwerend hinzu. Die Beantwortung der Frage, wie sich datentreuhänderische Leistungen bzw. Daten allgemein monetarisieren lassen, um eine (zumindest anteilige) Deckung der Betriebskosten herbeizuführen, mithin die Entwicklung einer nachhaltigen Finanzierungsbasis, stellt aktuell eine große Herausforderung für viele Datentreuhandinitiativen dar. Zusätzlich fehlt es vielen Datentreuhandprojekten an Wissen über einen strukturierten Prozess für die Entwicklung und Ausgestaltung eines Geschäftsmodells.¹² Diese Unklarheiten sind durchaus als Herausforderungen beim Übergang von einer Projektförderung in einen nachhaltigen Produktivbetrieb zu beobachten, sodass der Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell eine zentrale Rolle bei der Verstetigung von Datentreuhandmodellen zukommt. Vor diesem Hintergrund widmet sich dieses DaTNet-Paper folgenden Forschungsfragen:

1. *Wie kann die systematische Entwicklung eines Geschäftsmodells konzeptionell unterstützt werden?*
2. *Welche Hürden lassen sich beim Aufbau von Geschäftsmodellen für Datentreuhänder beobachten?*

Im weiteren Verlauf dieses DaTNet-Papers wird zunächst der Geschäftsmodellbegriff eingegrenzt, um den häufig unterschiedlich verwendeten Begriff zu schärfen. Anschließend wird zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage ein in der Praxis bewährtes Tool zur Erarbeitung von Geschäftsmodellen vorgestellt. Die zweite Forschungsfrage wird durch die Analyse und Einordnung in der Praxis beobachteter Herausforderungen bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen im Datentreuhandkontext adressiert. Abschließend werden die zentralen Ergebnisse zusammengefasst und hieraus Handlungsempfehlungen abgeleitet.

¹¹ Ashraf Shaharudin u. a., „Towards a Common Definition of Open Data Intermediaries“, *Digital Government: Research and Practice* 4, Nr. 2 (2023): 2, <https://doi.org/10.1145/3585537>.

¹² Quelle: eigenes Forschungsprojekt

Der Begriff des Geschäftsmodells

Seit einigen Jahrzehnten nimmt die Verwendung des Begriffs „Geschäftsmodell“¹³ stetig zu. Während im allgemeinen Sprachgebrauch oft lediglich auf die monetäre Komponente des Geldverdienens abgezielt wird, kann (und sollte) ein Geschäftsmodell beschreiben, *mit welcher Logik eine Organisation Wertschöpfung generiert*. Dabei sind sowohl interne als auch externe Stakeholder und deren Beziehungsgeflecht als ein System zu verstehen, innerhalb dessen Aktivitäten zur Erzeugung von Werten koordiniert werden müssen.¹⁴ Diese Perspektive spiegelt sich auch in der Definition des Begriffs Geschäftsmodell von Gassmann et al. (2013) wider:

„Ein Geschäftsmodell ist darüber definiert, wer die Kunden sind, was verkauft wird, wie man es herstellt und wie man einen Ertrag realisiert. Das Wer-Was-Wie-Wert? definiert ein Geschäftsmodell.“¹⁵

Im Zentrum der Überlegung steht hierbei die sogenannte *Value Proposition* einer Organisation, also das Nutzen- bzw. Wertversprechen. Leitfrage hierbei ist: Welches Problem soll für wen, d.h. für welchen Kundenkreis, gelöst werden? Die Value Proposition ist die zentrale Geschäftsidee einer Unternehmung, mit der ein spezifisches Problem für eine klar definierte Zielgruppe gelöst und dadurch konkreter Mehrwert für diese geschaffen werden soll. Daraus lässt sich dann ein Portfolio unterschiedlicher Leistungen, ein umfassendes Service-Angebot, ableiten, mit dem diese Mehrwerte für die eigene Kundschaft realisiert werden können.

Beim Betrachten der Definition wird deutlich, dass jede Organisation bewusst oder unbewusst ein Geschäfts- oder Betriebsmodell besitzt. Die bewusste Planung oder Überarbeitung der Wertschöpfungslogik wird dabei als *Business Model Design* oder bei stärkeren Anpassungen *Business Model Innovation* bezeichnet. Beide Prozesse sind iterativ zu verstehen und dienen der fortlaufenden Auseinandersetzung der Organisation mit der sich verändernden Umwelt.

¹³ Der Geschäftsmodellbegriff mag im universitär-geprägten Bereich der Datentreuhandstellen und Datenintermediäre irreführend klingen, sodass häufig das Synonym „Betriebsmodell“ verwendet wird. Beide Begriffe zielen jedoch darauf ab, die zugrunde liegende Logik der Wertschöpfung zu beschreiben.

¹⁴ z.B. Christoph Zott und Raphael Amit, „Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms“, *Organization Science* 18, Nr. 2 (2007): 194, <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>; Daniel Veit u. a., „Business Models: An Information Systems Research Agenda“, *Business & Information Systems Engineering* 6, Nr. 1 (2014): 46, <https://doi.org/10.1007/s12599-013-0308-y>.

¹⁵ Oliver Gassmann u. a., *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, Hanser eLibrary (Hanser Verlag, 2013), 264, <https://doi.org/10.3139/9783446437654>.

Eine Zerlegung des abstrakten Geschäftsmodellbegriffs in verschiedene Dimensionen ermöglicht die Gestaltung der Betriebslogik entstehender Organisationen ebenso wie die Analyse und Weiterentwicklung bereits existierender Organisationen. Dies hilft Datentreuhändern in Bezug auf Herausforderungen – wie z.B. Veränderungen bzgl. Sicherheitsanforderungen beim Datenteilen, geänderte Rechtsvorgaben, Finanzierungsfragen – die zur Verfügung stehenden Ressourcen zielgerichtet einzusetzen. Die Wichtigkeit dieser Überlegungen ergibt sich darüber hinaus aus der Vermittlerrolle von Geschäftsmodellen zwischen Organisationsstrategie (Welche Ziele werden wie verfolgt? Wie ist die Positionierung gegenüber dem Wettbewerb?) und der konkreten Implementierung von Struktureinheiten, deren Prozessen und einzusetzenden Informations- und Kommunikationstechnologien.¹⁶

Das Business Model Canvas – ein Werkzeug zur Konzeption von Geschäftsmodellen

Ein praktisch erprobter Ansatz zur Entwicklung von Geschäftsmodellen ist die Nutzung des Business Model Canvas. Dieses Instrument führt insgesamt neun Geschäftsmodelldimensionen auf und ermöglicht damit eine differenziertere Sicht für die Planung der zugrundeliegenden Betriebslogik. *Abbildung 1* veranschaulicht die neun Dimensionen.

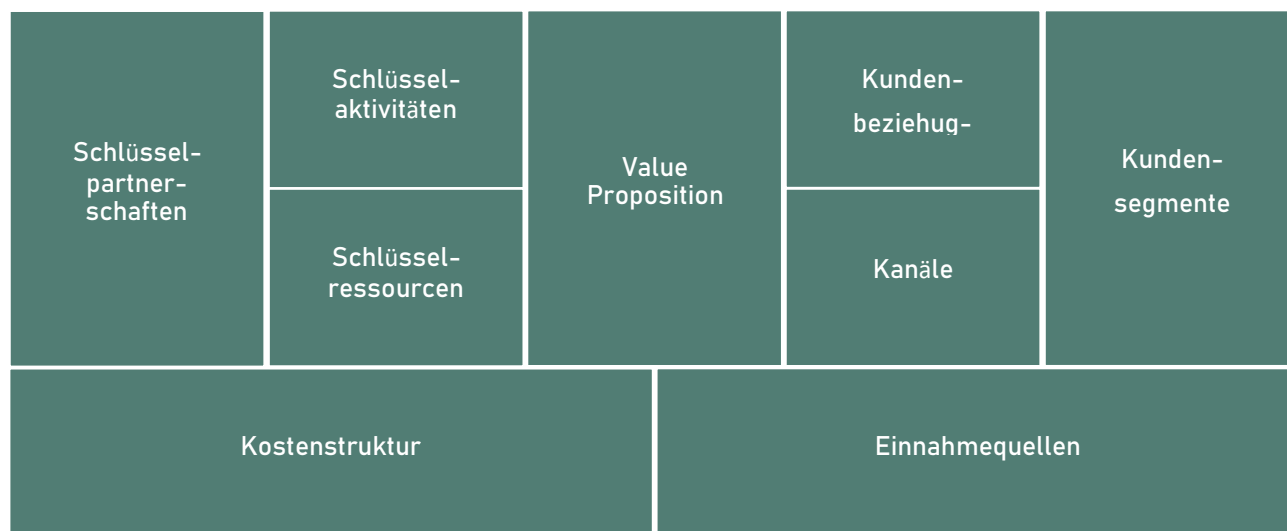


Abbildung 1: Business Model Canvas (eigene Abbildung in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur)

¹⁶ Alexander Osterwalder u. a., „Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept“, *Communications of the Association for Information Systems* 16 (2005): 9, <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>; Veit u. a., „Business Models“, 46.

Die Grundlage eines Geschäftsmodells ist die Bestimmung der *Kundensegmente* – etwa For-schende, Industriekunden oder Verwaltungen – und das Identifizieren ihrer Bedürfnisse und Erwartungen. Zentral hierfür ist die Durchführung einer umfassenden Marktanalyse, um re-levante Zielgruppen identifizieren, sie im Rahmen einer strategisch ausgerichteten Kunden-akquise gezielt adressieren und das eigene Service-Portfolio auf ihre Bedarfe abstimmen zu können. Dadurch soll vermieden werden, dass die angebotenen wertschöpfenden Aktivitäten an den Bedürfnissen der Marktteilnehmer vorbeigehen. Auf dieser Basis wird das *Wertver-sprechen* (die Value Proposition) formuliert, um zu verdeutlichen, welches spezifische Kun-denproblem mit den Produkten oder Dienstleistungen für das jeweilige Kundensegment ge-löst wird und welche Mehrwerte dadurch für die Zielgruppe generiert werden (z.B. Reduktion von Transaktionskosten, Anwendungsfreundlichkeit oder Risikominderung). Hierbei lässt sich ggf. noch zwischen zentralen Leistungen (Kernaktivitäten) und ergänzenden Services differenzieren. Im Bereich der Datentreuhand kann dies beispielsweise die Verwaltung von Einwilligungen, die Aufbereitung und Verknüpfung von Daten (z.B. Anonymisierung, Pseudo-nymisierung, Record Linkage, Aggregation von Daten), die Prüfung und Sicherstellung von Datenqualität, das Matchmaking zwischen Datenanbietern und -nachfragern sowie die Be-reitstellung und Vermittlung von Daten (bei gleichzeitiger Wahrung der Datensouveränität der Datengebenden), mithin die Ermöglichung eines sicheren, rechtskonformen Datenaus-tausches, umfassen.

Nachfolgend sind *Kanäle* zu definieren, über welche die Kunden erreicht und die Werte ver-mittelt werden können. Dafür können beispielsweise digitale Plattformen, Messeauftritte o-der Partnernetzwerke genutzt werden. Die Dimension *Kundenbeziehungen* beschreibt, wel-che Art von Interaktionen für die einzelnen Kundensegmente im laufenden Geschäftsbetrieb vorgesehen sind, von der erstmaligen Kontaktaufnahme im Rahmen der Kundenakquise bis hin zur kontinuierlichen Betreuung im Geschäftsalltag im Rahmen des Customer Relations-hip Managements. Diese kundenbezogenen Interaktionen können von persönlichen Bezie-hungen über die Bereitstellung von Self-Service-Funktionen bis hin zu automatisierten Dienstleistungen reichen, wobei auf eine ausreichend adressaten- und fachgerechte Kom-munikation zu achten ist

Eine weitere relevante Geschäftsmodelldimension stellen die *Einnahmequellen* dar. Sie ge-ben Auskunft darüber, auf welche Finanzierungsquellen eine Unternehmung zur Deckung der laufenden Betriebskosten zurückgreifen kann und wie stark die Zahlungsbereitschaft der eigenen Kundschaft ausgeprägt ist, d.h. für welche konkreten Leistungen und Werte Kunden zu zahlen bereit sind. Denkbar ist im Kontext der Datentreuhand beispielsweise eine Träger-schaft durch ein Partnernetzwerk oder einzelne Netzwerkakteure (z.B. ein Verband oder ein Unternehmen), eine Finanzierung durch Zuschüsse und Fördergelder Dritter (z.B. Stiftung, öffentliche Hand) oder die Generierung eigener Einnahmeströme durch die Bepreisung der Datennutzung /Nutzung der angebotenen Services. Diese Zahlungen können unterschied-lichste Formen annehmen und reichen von Nutzungs- und Servicegebühren für die

Inanspruchnahme spezifischer Dienstleistungen (Datenvermittlung, Datenaufbereitung, Datenanalyse, Beratung) über Abo- und Mitgliedsbeiträge bis hin zu Subskriptionsmodellen für bestimmte Datenpakete oder transaktions- bzw. volumenabhängige Pay-per-use-Modelle, ohne dass diese zwingend von jedem Kundensegment in gleichem Umfang erbracht werden müssen.¹⁷

Die zuvor beschriebenen kundenbezogenen Aspekte sind eng mit der operativen Leistungserbringung im Rahmen der Value Architecture verknüpft. Dafür sind zunächst die *Schlüsselressourcen* – wie intellektuelle, menschliche und finanzielle Ressourcen – zu identifizieren. Hierzu gehört beispielsweise die Bereitstellung einer sicheren, resilienten IT-Infrastruktur und Software-Architektur, Sach- und Wertanlagen (Gebäude, Kapital) sowie eine ausgewogene Zusammensetzung des Personalkörpers, um unterschiedliche, für den Geschäftsbetrieb relevante Fachexpertise abdecken und die Gewährleistung einer ausreichenden subject matter expertise sicherstellen zu können. Weiterhin bezeichnen *Schlüsselaktivitäten* diejenigen Handlungen, die maßgeblich zur nachhaltigen Erstellung der Leistungen beitragen (z.B. Bereitstellung und Weiterentwicklung einer Plattform zur Vernetzung von Datengebenden und Datensuchenden; Akquise und Onboarding neuer Kunden inklusive KYC-Prozesse; Customer Relationship Management; Rechteverwaltung; Beschwerdemanagement). Zudem können *Schlüsselpartnerschaften* als Netzwerk von Lieferanten und Partnern einen positiven Beitrag zum Geschäftsmodell leisten, etwa indem bestimmte Ressourcen und Fähigkeiten bereitgestellt werden, die aufgrund fehlender interner Kapazitäten nicht als Inhouse-Leistung erbracht werden können (z.B. Server- und Rechenkapazitäten, Beratungsleistungen durch externe Kanzleien, Verbände u. Ä.). Zuletzt ergibt sich auf Basis der Ressourcen, Aktivitäten und Partnerschaften die *Kostenstruktur* eines Geschäftsmodells. Relevante Kostenblöcke dürften üblicherweise sein: Personal, Mieten (Immobilien), Bereitstellung von Hard-/Software (Rechenkapazitäten für Datenspeicherung, Plattformbetrieb), laufende Betriebskosten (Strom), Rechtsberatung.¹⁸

Praktische Herausforderungen bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen für Datentreuhänder

Bei der Entwicklung von tragfähigen Geschäftsmodellen und konkreter Business Cases für Datentreuhänder sind in der Praxis vielfältige Herausforderungen zu beobachten. Problemstellungen ergeben sich dabei regelmäßig aus der relativen Neuheit von

¹⁷ Vgl. hierzu: Maximilian Lindner & Sebastian Straub (2023). *Datentreuhänderschaft. Status Quo und Entwicklungsperspektiven*. Berlin: VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, S. 39ff.

¹⁸ Eine Beschreibung der Geschäftsmodelldimensionen findet sich in: Alexander Osterwalder und Yves Pigneur, *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*, 1. Auflage, übers. von J. T. A. Wegberg (Campus Verlag, 2011), 24–45.

Datentreuhandkonzepten (und daraus resultierend Unklarheiten in Bezug auf Begriffs- und Rollenverständnis sowie Kerneigenschaften und Funktionalitäten eines Datentreuhänders, sowohl auf Seiten der Betreiber als auch auf Seiten potentieller Nutzer), den bislang begrenzten Erfahrungswerten sowie den komplexen Anforderungen in den Bereichen Technik, Recht und Organisation. Einige der von Anwendern und Praktikern festgestellten Hürden stehen dabei im Zusammenhang mit der Geschäftsmodellierung. *Abbildung 2* zeigt und strukturiert einen Ausschnitt der Herausforderungen anhand des Business Model Canvas.

Diese Darstellung veranschaulicht, dass sich die *in der Praxis beobachteten Herausforderungen* über *alle Geschäftsmodell-Dimensionen* verteilen. Die ungleichmäßige Zuordnung der Hürden legt jedoch nahe, dass viele Datentreuhandprojekte *aktuell insbesondere Schwierigkeiten bei der Markt- und Kundenanalyse und folglich bei der Formulierung ihrer Wertversprechen haben*. Viele Datentreuhänder tun sich schwer damit, die konkrete Bedarfslage am Markt zu eruieren, das eigene Leistungsportfolio zu spezifizieren und auf die Bedarfe am Markt (und ggf. unterschiedliche Bedarfslagen und Anforderungen je nach Use Case) abzustimmen (Definition der Value Proposition und des Unique Selling Points, also des Alleinstellungsmerkmals), ein Minimal Viable Product, also eine erste Produktversion, zu entwickeln sowie der Zielgruppe einen greifbaren Mehrwert der Nutzung datentreuhandbezogener Services zu vermitteln. Daraus resultieren auf der operativen Ebene Probleme und Unklarheiten bei der Definition der Schlüsselaktivitäten, die einen kritischen Beitrag zum Organisationserfolg liefern sollen. Hinzu kommen Schwierigkeiten bei der Monetarisierung von Daten aufgrund einer zurückhaltenden Zahlungsbereitschaft seitens der Nutzenden in Kombination mit erheblicher Unsicherheit über die adäquate Beschreibung, Bewertung und Preisung von Daten, d. h. Unklarheit, wie viel ein konkretes Datum oder Datenpaket am Markt wert ist. In Verbindung mit hohen initialen Investitions- und Kapitalbedarfen und personellen Anforderungen erscheint die dauerhafte, stabile und nachhaltige Finanzierung als besonders schwerwiegende Herausforderung beim Aufbau von Datentreuhändern.

Bei der Betrachtung der Herausforderungen offenbart sich eine Stärke des Business Model Canvas: auf einen Blick wird eine Gesamtübersicht der Betriebslogik gegeben. Damit werden auch Mehrfachzuordnungen einzelner Herausforderungen, sowie Zusammenhänge und Verbindungen über verschiedene Geschäftsmodellbereiche hinweg sichtbar. Es wird zum Beispiel deutlich, dass die Rekrutierung von neuen Nutzenden in verschiedenen Dimensionen direkt oder indirekt als Herausforderung verstanden werden kann. So kann das Rekrutieren von potenziellen Nutzenden an Informationsdefiziten in den *Kundensegmenten* scheitern, aber auch *Kanäle* können durch Unklarheiten darüber, wie und wo Kunden zu erreichen sind, zu einer Hürde werden. Gerade im Anfangsstadium eines Datentreuhänders gehört das Gewinnen neuer Nutzender zu einer der operativen *Schlüsselaktivitäten*, welche durch die beiden zuvor genannten Aspekte ein indirektes Hindernis darstellen. Liegt für ein *Segment* keine klar ermittelte Bedarfslage vor, erschwert dies die Kommunikation eines passenden *Wertversprechens* und damit auch die Entwicklung einer entsprechenden Zahlungsbereitschaft auf Seiten der potentiellen Kundschaft. Dies hat letztendlich Auswirkungen auf die *Einnahmequellen* und beeinträchtigt die nachhaltige Finanzierung eines Datentreuhänders.



Abbildung 2: strukturierte Darstellung von Herausforderungen beim Aufbau von Datentreuhandmodellen¹⁹

¹⁹ Basierend auf eigenen Forschungsprojekten und den Wortmeldungen während des DaTNet-Workshops „Vertrauen hat seinen Preis: Einnahmequellen für einen nachhaltigen Datentreuhänder“ am 17.07.2025

Allerdings stößt das originale Business Model Canvas durch seine Unabhängigkeit von branchentypischen Spezifika auch an Grenzen. Einige beobachtete Herausforderungen können daher nicht direkt eingetragen werden, darunter *fehlende unternehmerische Erfahrung, das Spannungsverhältnis bezüglich der Vereinbarkeit von Vertrauenswürdigkeit und wirtschaftlicher Tragfähigkeit/Gewinnorientierung, Unklarheiten über die Auslegung des sich im Fluss befindlichen Rechtsrahmens und sich daraus ergebender rechtlicher Handlungsspielräume*²⁰ sowie die *Konkurrenz durch Big Tech Unternehmen mit Skalenvorteilen*.

Der modulare Charakter des Tools kann jedoch durch Hinzufügen weiterer Felder zur Anpassung an eigene Anforderungen genutzt werden.²¹ Gemäß der Beispiele könnten daher rechtliche Aspekte, Wettbewerb und Risiken als Felder mit aufgenommen werden. Alternativ kann die Gestaltung des Geschäftsmodells auch mit weiteren Analysen wie SWOT- oder PESTEL-Analyse komplementiert werden.

Die ganzheitliche Sicht des Business Model Canvas „von oben“ sollte jedoch im Laufe der Zeit verlassen werden, um die generierten Annahmen, Ideen und Zusammenhänge zu testen, da sonst zusammengefasst drei Arten von Risiko auftreten können: das Machbarkeitsrisiko (fehlende Technologien und Ressourcen), das Rentabilitätsrisiko (Betrieb kann aufgrund negativer Zahlungsströme nicht aufrechterhalten werden) sowie das Erwünschtheitsrisiko (Kunden haben kein Interesse).²² In der Praxis umfasst diese Überprüfung vor allem die Analyse relevanter Stakeholder und Kundengruppen, Interaktionen zwischen Kunden und Prototypen, sowie das Erstellen von Minimum Viable Products (MVPs).²³

²⁰ Da der einschlägige Rechtsrahmen für Datenintermediäre / Datentreuhänder erst im Entstehen begriffen ist, existieren kaum Erfahrungswerte. Daher besteht in der Praxis große Unsicherheit über rechtliche Handlungsspielräume und wie sich eine ausreichende Compliance mit den rechtlichen Vorgaben herstellen lässt, beispielsweise welche Geschäfts- und Governance-Modelle mit dem emergierenden Datenwirtschaftsrecht der EU vereinbar sind oder wie sich die rechtliche Verantwortung bei gemeinsam generierten Daten darstellt.

²¹ Tobias Lukas, „Business Model Canvas – Geschäftsmodellentwicklung im digitalen Zeitalter“, in *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley*, hg. von Sven Grote und Rüdiger Goyk (Springer Berlin Heidelberg, 2018), 158, https://doi.org/10.1007/978-3-662-54885-1_9.

²² David Bland und Alexander Osterwalder, *Testing Business Ideas: Mit kleinem Einsatz durch schnelle Experimente zu großen Gewinnen*, 1. Auflage, hg. von Alan Smith und Trish Papadakos, übers. von Jordan T. A. Wegberg (Campus Verlag, 2020), 32–33.

²³ Christoph Zott und Raphael Amit, „Business Models and Lean Startup“, *Journal of Management* 50, Nr. 8 (2024): 3188, <https://doi.org/10.1177/01492063241228245>.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Seit dem Erlass verschiedener Rechtsakte der EU im Bereich des Datenwirtschaftsrechts (z.B. Data Act, Data Governance Act) und der Veröffentlichung diverser Förderrichtlinien des BMFTR zur Stärkung und Intensivierung eines sicheren und vertrauensvollen Datenaustauschs ist eine Vielzahl von Initiativen zur Entwicklung von Datenintermediären und Datentreuhändern entstanden. Auch nach einigen Jahren intensiver Forschungs- und Entwicklungstätigkeit sind *bei vielen Datentreuhandprojekten weiterhin Schwierigkeiten beim Übergang vom Projekt- in den Regelbetrieb zu beobachten*. Häufig liegt *die Ursache* in den Herausforderungen, welche die *Gestaltung eines Geschäftsmodells für Datentreuhänder* mit sich bringt. Dieses DaTNet-Paper hat in der Praxis beobachtete Herausforderungen zur strukturierten Einordnung auf das Business Model Canvas, einem etablierten Werkzeug zur Konzeption und Ausgestaltung von Geschäftsmodellen, übertragen. Auffällig ist, dass *viele der Hürden auf einem mangelnden Verständnis der Kundensegmente und der eigenen Wertangebote beruhen* – ein Problem, das sich folglich auf das gesamte Geschäftsmodell auswirken kann.

Zum Abschluss sollen dem geneigten Leser noch ein paar kleinere Handlungsempfehlungen mit auf den Weg gegeben werden, die sich im Zuge des Erfahrungsaustauschs mit diversen laufenden und / oder bereits abgeschlossenen Förderprojekten in Bezug auf die Geschäftsmodellentwicklung herauskristallisiert haben.

Grundsätzlich erscheint es ratsam, dass Geschäftsmodell von Anfang an mitzudenken. Das Geschäftsmodell ist untrennbar mit der Produktentwicklung verbunden und sollte daher regelmäßig, d.h. mit voranschreitender Produktreife, nachgeschärft werden. Es ist essentiell, der angestrebten Zielgruppe ein konkretes Mehrwertversprechen aufzeigen zu können. Nur wenn dem potentiellen Kundenkreis klar ist, welche Probleme durch die Nutzung eines Datentreuhänders adressiert werden können und welchen Wert er für seine Kunden stiftet, werden diese bereit sein, für seine Leistungen zu zahlen und wird er am Markt Erfolg haben. Hierzu ist es erforderlich, nicht nur ein klares Bild des eigenen Kundenkreises zu haben, sondern auch möglichst frühzeitig, d.h. besser früher als später, auf diese zuzugehen, diese einzubeziehen und deren Bedarfe zu klären (und entsprechend in die eigene Produktentwicklung einfließen zu lassen). Neben der Produktentwicklung ist auch die Produkteinführung in den Markt und der Vertrieb in die strategischen Überlegungen einzuschließen. Das heißt, neben der Ausgestaltung des Angebots sollte der Fokus auch darauf liegen, wie dieses mit der Kundschaft in Kontakt gebracht werden kann. Ein häufig unterschätzter Aspekt ist schließlich auch das finanzielle Durchhaltevermögen. Insbesondere bei Förderprojekten ist zu beachten, dass Fördergelder nicht ewig fließen. Daher sollte man sich rechtzeitig Gedanken über mögliche Anschlussfinanzierungen machen, insbesondere um in der Wachstums- und Skalierungsphase des eigenen Datentreuhandprojekts nicht plötzlich finanziell auf dem Trockenen zu sitzen, sondern das unternehmerische Valley of Death mit ausreichenden

finanziellen Reserven durchschreiten zu können, d.h. bei zunehmender Marktreife des eigenen Produkts eine auskömmliche Finanzierung bis zum Markteintritt sicherstellen zu können.



Geschäftsmodellentwicklung für Datentreuhänder – konzeptionelle Grundlagen und praktische Herausforderungen © 2026 by Toni Heinze & Christian Person is licensed under CC BY-ND 4.0