

# »BUSINESS MODEL CANVAS«

## Zielstellung und Anwendung

»Business Model Canvas« (Canvas = engl. Leinwand) von Osterwalder und Pigneur unterstützt das inhaltliche Erarbeiten von erfolgreichen Geschäftsmodellen. Mit dieser Methode können Marktpotenziale einer Geschäftsidee analysiert und die größeren Zusammenhänge eines Geschäftsmodells greifbar dargestellt werden. Mithilfe von Visualisierungs- und Kreativitätstechniken lassen sich im Rahmen mehrerer Workshops die verschiedenen Bausteine eines potenziellen Geschäftsmodells entwickeln. Künftige Entwicklungen können dabei strukturiert und Varianten eines Geschäftsmodells beispielhaft durchgespielt werden. Anders als im privatwirtschaftlichen Bereich geht es der öffentlichen Verwaltung weniger darum, neue Dienstleistungen und Services für kommerzielle Zwecke anzubieten. Das Business Model Canvas lässt sich jedoch auch anwenden, um nicht-kommerzielle Dienstleistungen und Services zu entwickeln, z. B. einen Informationsdienst für Touristen oder Veranstaltungen oder andere Bürger-Services.

**Das Ziel der Methode »Business Model Canvas« ist, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, um alte und überholte Ansätze abzulösen.**

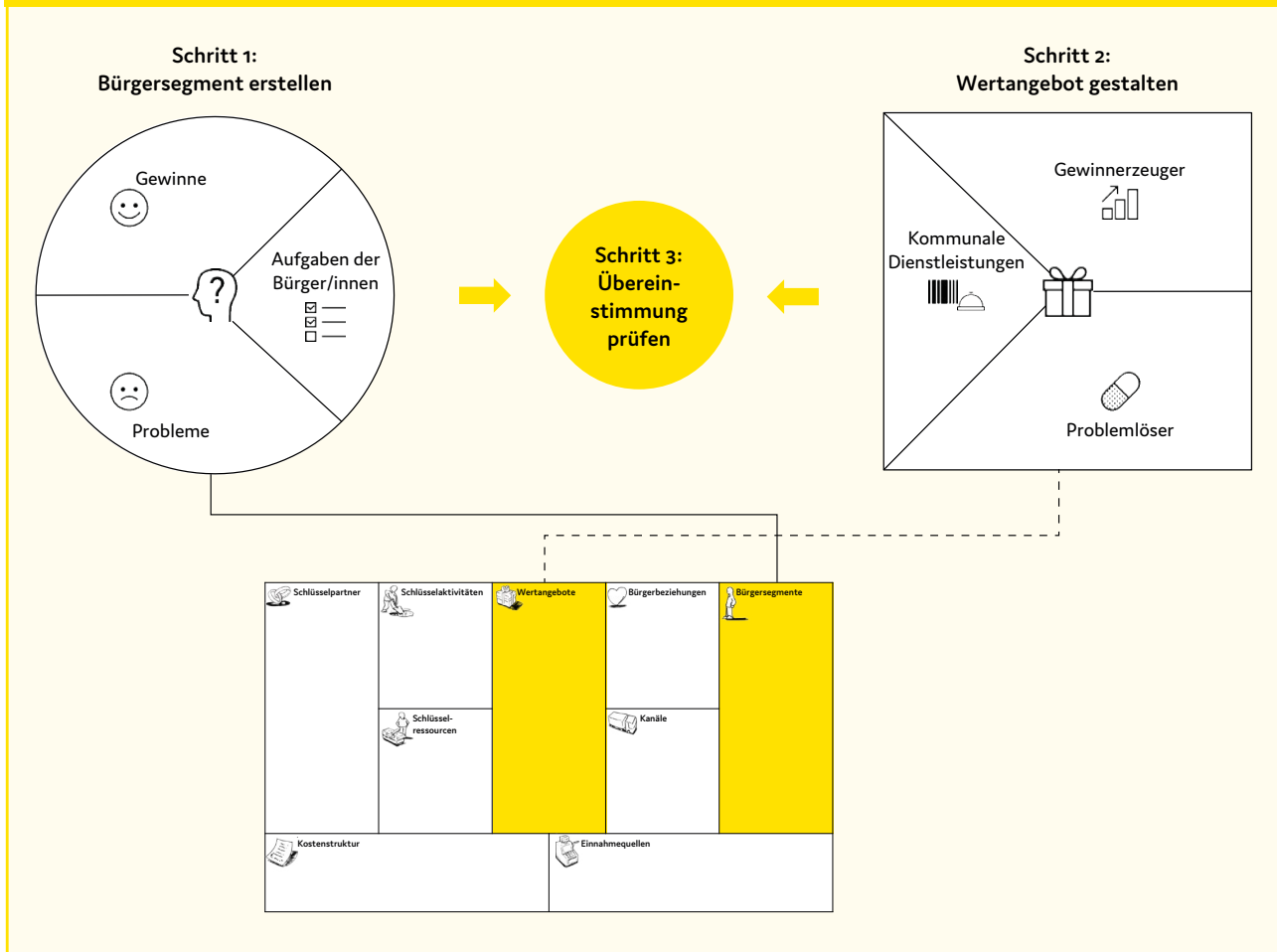
Die nachstehende Vorlage bildet eine gute Basis, um die Methode »Business Model Canvas« erfolgreich durchzuführen. Mit der Vorlage lassen sich die neun wesentlichen Komponenten eines Geschäftsmodells systematisch erfassen: Bürgersegmente, Wertangebote, Bürgerbeziehungen, Kanäle, Einnahmequellen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, Schlüsselpartner und Kostenstruktur.



## Vorgehensweise / Beschreibung der Methode

»Business Model Canvas« baut auf vier Kernkomponenten auf. Im Mittelpunkt stehen die wesentlichen Themenfelder von Geschäftsmodellen: Angebot (Was?), Bürger/Bürgerin (Wer?), Infrastruktur (Wie?) und Finanzen (Wie viel?). Diese vier Bereiche werden in neun Bausteine untergliedert, die untereinander in Verbindung stehen. Es empfiehlt sich, die Bausteine in der angegebenen Reihenfolge abzarbeiten. Zur Unterstützung sind jeweils exemplarische Leitfragen für jeden Baustein formuliert:

**Bitte zu den Bürgersegmenten und Wertangeboten die Methode »Value Proposition Design« beachten!**



1. **Bürgersegmente:** beschreibt die Bürgergruppen, welche eine Kommune mit einem Nutzenversprechen erreichen will. Die Bürger stellen das Herz von jedem Geschäfts- bzw. Dienstleistungsmodell dar.
  - Welche Zielgruppe wollen wir ansprechen?
  - Wem wollen wir Nutzen stiften?
  - Wer sind unsere wichtigsten Kunden?
  - Wo liegen zentrale Probleme und Gewinne?
2. **Wertangebote:** beschreibt das Nutzenversprechen, das den Bürgern präsentiert wird. Es handelt sich um ein Produkt- und Dienstleistungspaket, welches für ein bestimmtes Bürgersegment Wert schafft.
  - Welchen Nutzen vermitteln wir den Bürgern?
  - Welche Probleme der Bürger lösen wir?
  - Welche Bedürfnisse der Bürger erfüllen wir?
  - Welches Leistungsangebot (Produkte, Dienstleistungen) benötigen wir?
3. **Kanäle:** beschreibt, wie die Kommune die jeweiligen Bürgersegmente erreicht und gezielt anspricht, um das Wertangebot zu vermitteln.
  - Über welche Kanäle wollen die Bürgergruppen erreicht werden? Wie erreichen wir die Bürger momentan?
  - Wie sind die Kanäle integriert?
  - Welche Kanäle funktionieren und wie hoch ist der finanzielle Aufwand dafür?

- 4. Bürgerbeziehungen:** beschreibt den Typ der Bürgerbeziehung, welche die Kommune anstrebt, sowie die Art und Weise, wie Loyalität erreicht und Bürgergruppen gebunden werden sollen.
- Welche Art von Beziehung erwarten die Bürgersegmente? Welche haben wir bislang?
  - Wie werden diese bewertet und was kosten diese?
  - Wie sind die Bürger in unsere Leistungserstellung integriert?
- 5. Einnahmequellen:** beschreibt die Einkünfte, welche die Kommune aus den Kundensegmenten bezieht.
- Für welche Werte bzw. welchen Nutzen wollen die Bürger bezahlen?
  - Was darf eine bestimmte Dienstleistung maximal kosten?
  - Wie wollen die Bürger bezahlen?
  - Wie viel trägt jede Einnahmequelle bei?
- 6. Schlüsselressourcen:** beschreibt die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für ein funktionstüchtiges Geschäftsmodell notwendig sind.
- Welche Schlüsselressourcen sind für die Wertangebote in den einzelnen Bereichen erforderlich?
  - Wer übernimmt welche Aufgaben in der Kommune?
- 7. Schlüsselaktivitäten:** beschreibt die wichtigsten Aktivitäten, die zur Erbringung des Wertversprechens notwendig sind.
- Welche Schlüsselaktivitäten sind für die Wertangebote in den einzelnen Bereichen erforderlich?
  - Welche führt die Verwaltung selbst aus und welche übernehmen Partner?
- 8. Schlüsselpartner:** beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen der Leistungserbringung beitragen.
- Wer sind unsere Schlüsselpartner bzw. -lieferanten?
  - Welche Schlüsselressourcen werden extern bezogen?
  - Werden Kernkompetenzen von Partnern ausgeführt?
- 9. Kostenstruktur:** beschreibt die Kosten, die aus den Aktivitäten, Ressourcen oder Kollaborationen mit Partnern entstehen. Dabei gibt es zwei wesentliche Kostenstrategien. Zum einen kostenorientiert (Minimierung der anfallenden Kosten) und zum anderen wertorientiert (Maximierung des Nutzens).
- Was sind die zentralen Kosten des Geschäftsmodells?
  - Welche Schlüsselressourcen und -aktivitäten verursachen hohe Kosten?

## Voraussetzungen

<b>Zeit</b>	1 bis 2 Workshop-Tage (in Abhängigkeit zur Komplexität der geplanten Geschäftsmodelle)
<b>Teilnehmer</b>	3 bis 12 Teilnehmer, dabei sollte auf eine heterogene Zusammensetzung der Gruppe geachtet werden. Teilnehmer sollten über unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungsstand verfügen oder in unterschiedlichen Abteilungen einer Kommune beschäftigt sein.
<b>Hilfsmittel</b>	»Business Model Canvas«-Vorlagen im Großformat, Moderationstafeln, selbstaftende Notizblätter, Stifte

## Schnittstellen zu anderen Methoden

Die beiden Bausteine »Bürgersegmente« und »Wertangebote« werden im Rahmen der Methode »Value Proposition Design« im Detail beleuchtet, um ein passgenaues Nutzenversprechen gemäß den Bedürfnissen der Bürger zu entwickeln.

Um sich besser in die Perspektive der Bürger zu versetzen kann es hilfreich sein die Methode »Persona« anzuwenden. Gegebenenfalls sollten zur besseren Einschätzung persönliche Interviews mit Bürgern geführt werden.

Zur inhaltlichen Bearbeitung der Bausteine können diverse Kreativitätstechniken wie »Brainstorming« oder »Brainwriting« nützlich sein..

## Schwierigkeitsgrad

Der Schwierigkeitsgrad variiert stark in Abhängigkeit zur Komplexität des geplanten Vorhabens.

Sehr einfach	Einfach	Mittel	<b>Schwierig</b>	Sehr schwierig
--------------	---------	--------	------------------	----------------

## Literatur

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011), Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2011